

## FRONT EXTERIEUR, FRONT INTERIEUR MÊME COMBAT !

**Par Michel Godet**

*(Synthèse des idées sur le management qui sont développées dans le Manuel de prospective stratégique (T1 une indiscipline intellectuelle) Dunod 3<sup>ème</sup> Edition 2007. En anglais Creating Futures 2<sup>ème</sup> édition 2006 et site web [www.lapropective.fr](http://www.lapropective.fr))*

La réflexion sur les mutations de l'environnement et sur les anticlichés ne doit pas être détournée de son sens ; en braquant les projecteurs sur l'extérieur, on prend le risque de laisser, du même coup, l'intérieur dans l'ombre. Il serait illusoire de croire que l'avenir d'une entreprise ne pourrait dépendre que des bons choix stratégiques externes sans rien changer aux structures et aux comportements internes.

Quelles que soient les incertitudes de l'avenir, les entreprises seront confrontées aux mêmes tendances et devront faire face aux mêmes ruptures. C'est donc bien, comme toujours, les structures, les comportements et la qualité des hommes qui feront la différence entre les gagnants et les perdants. C'est aussi la raison pour laquelle il y a des entreprises performantes dans des secteurs dits en déclin et d'autres en perte dans des secteurs dits porteurs. Ainsi, lorsqu'une entreprise est en difficulté, il ne sert à rien de chercher un bouc émissaire dans la technologie ou dans la concurrence déloyale, ni de la subventionner. Tout s'explique le plus souvent par un défaut de qualité du management incapable d'anticiper, d'innover et de motiver les hommes.

### **Les priorités des champions de la croissance**

La performance des champions de la croissance, et ses mythes largement répandus.

- La croissance ne dépend pas du secteur économique :  
seuls 20 % de nos champions opèrent dans des secteurs en forte croissance.
- La croissance ne dépend pas de la taille : la corrélation est très médiocre.
- La croissance ne dépend pas des ruptures technologiques : 6 % seulement des champions appartiennent à des secteurs de haute technologie.
- Le manque d'opportunités ne constitue pas un obstacle à la croissance :  
moins d'un quart des chefs d'entreprise l'invoquent comme cause.

Conclusion : ni le secteur économique, ni la taille, ni les ruptures technologiques, ni les opportunités ne sont les facteurs déterminants de la croissance. Ce sont les comportements de management qui font la différence

Quelles sont les priorités établies par les champions de la croissance ?

- La focalisation sur le métier de base et sa "domination".
- La recherche de voies d'expansion vers des "activités adjacentes" aux métiers de base.
- L'aptitude à exploiter ou à se défendre contre les turbulences de l'environnement sectoriel.
- L'élimination systématique des "inhibiteurs" de la croissance à l'intérieur de l'entreprise.

Par Bertrand Pointeau, Bain & Company France

Lettre d'information de février 1998

Pourquoi et comment anticiper ? Quelles sont les conséquences stratégiques des mutations de l'environnement ? Comment relever le défi de la motivation des hommes ? Et finalement quel est l'avenir du management ? Les réponses à ces questions ne sont pas dissociables car la motivation interne et la stratégie externe se fécondent mutuellement.

### **Motivation et stratégie : le management gap**

Pour nombre d'entreprises en difficulté, le naufrage s'explique plus par les insuffisances internes de management que par la tempête qui sévit à l'extérieur : sans bon capitaine, point d'équipe gagnante. Le chef idéal doit savoir anticiper, susciter l'adhésion et l'enthousiasme, agir avec ténacité et réagir sans précipitation. Le bon cap ne suffit pas à la stratégie, il faut aussi un équipage préparé et motivé à la manœuvre. Ainsi, pour une entreprise, le front extérieur et le front intérieur constituent un seul et même segment stratégique. La bataille ne peut être gagnée que sur les deux fronts à la fois ou sur aucun. En d'autres termes, face aux mutations de l'environnement stratégique, l'avenir d'une entreprise dépend en grande partie de ses forces et faiblesses internes.

Il faut bien distinguer le "strategic gap" du "performance gap" et ne pas oublier le "management gap". Par exemple, faut-il absolument devenir plus gros pour être rentable ? Il se pourrait bien que "l'effet d'échelle soit de plus en plus souvent indépendant de la taille", notamment grâce aux organisations en réseaux. En réalité, il existe toujours dans le même secteur des entreprises plus petites et plus performantes. La bonne question à se poser est donc : comment être rentable à la taille où l'on se trouve ? Et la réponse à cette dernière question passe souvent par une décroissance provisoire. Comme pour les arbres, une fois élagués, ils repoussent mieux !

Le "strategic gap" (écart par rapport aux objectifs de croissance en volume) est peut-être moins important que le "performance gap" : ce qui compte c'est d'être rentable au niveau où l'on se trouve. Une des conditions pour combler le "performance gap" est bien sûr de rattraper le "management gap". Ce dernier pose la question de l'adaptation des structures et des comportements au sein de l'entreprise. Le principal facteur limitant au développement des entreprises est le facteur humain, le temps nécessaire pour former les hommes et les motiver autour de projets. En effet, l'action qui n'a pas de but n'a pas de sens. C'est l'anticipation qui éclaire l'action et lui donne un sens avec le double sens du mot sens : direction et signification.

### **Anticiper et innover**

L'anticipation n'est guère répandue chez les dirigeants, car, lorsque tout va bien, ils peuvent s'en passer et, lorsque tout va mal, il est trop tard pour voir plus loin que le bout de son nez : il faut réagir et vite ! Cependant, la réactivité n'est pas une fin en soi ; souhaitable à court terme, elle ne mène nulle part si elle n'est pas orientée vers les objectifs à long terme de l'entreprise car *"il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va"* (Sénèque). L'attitude prospective ne consiste pas à attendre le changement pour réagir ; elle vise à maîtriser le changement attendu (préactivité) et à provoquer un changement souhaité (proactivité). C'est le désir, force productive d'avenir.

Conclusion pratique pour les décideurs : dorénavant lorsque vous ferez un plan d'action,

ouvrez trois colonnes, pour la réactivité, la préactivité et la proactivité. Aucune ne doit être trop vide ou trop remplie. Naturellement, dans un contexte de crise, la réactivité l'emporte sur le reste et dans un contexte de croissance, il faut anticiper les changements et les provoquer notamment par l'innovation.

Les évolutions ne sont pas fatales, tout dépend des hommes et de leur capacité à s'approprier les futurs possibles pour agir et marcher ensemble vers l'avenir autrement. Les évolutions de l'environnement requièrent, de la part de l'entreprise, des capacités de réponse rapide et de souplesse, que les structures conditionnent largement. Dorénavant, les structures devront, non seulement s'adapter à l'évolution de l'environnement, mais l'anticiper, car leurs inerties engendrent un retard dans cette adaptation.

Les conséquences stratégiques des mutations de l'environnement sont multiples. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons considéré neuf tendances principales caractérisant les mutations de l'environnement général des entreprises et montré quelques-unes des conséquences pour l'organisation et la stratégie des entreprises, que nous présentons dans le tableau ci-après.

### Conséquences stratégiques des mutations de l'environnement

<i>Environnement</i>	<i>Conséquences stratégiques</i>
1. Incertitude	Souplesse et flexibilité Préactivité, proactivité Projet d'acteur
2. Interdépendance et complexité	Vision globale et structures simples
3. Déséquilibres internationaux	Régulation par les réseaux d'information et financier - "systèmes-mondes"
4. Mondialisation	Internationalisation des activités Enracinement local
5. Croissance molle et irrégulière des cheveux gris	Lutte pour les parts de marché, productivité, qualité, différenciation Innovation
6. Changements techniques +	progrès de process, plus que de produits
7. Déréglementation	Nouveaux compétiteurs
8. Economie de la diversité	"Multi-small is profitable"
Production en masse de la variété +	Equipes autonomes et responsables
9. Autonomie, différenciation	entrepreneurs, intra-preneurs
 <p>FIN DES HABITUDES REVOLUTION MENTALE</p>	

L'incertitude de l'environnement commande certes la flexibilité et la souplesse mais

renforce aussi la nécessité d'une vision et de projets, ne serait-ce que pour se repérer par rapport à des objectifs.

L'interdépendance croissante des phénomènes rend leur compréhension plus complexe. Aussi, l'action requiert de plus en plus une vision globale. Pour aborder cette complexité de l'environnement, rien ne sert de se doter de structures compliquées, les formes simples et légères sont de loin préférables.

La persistance des déséquilibres internationaux (géopolitiques, démographiques, environnementaux, économiques, etc.) et l'absence de régulateur global sont partiellement compensées par de nouvelles formes de régulation et de nouveaux "systèmes-monde" pour reprendre l'expression de Fernand Braudel. Ainsi, le réseau financier international fonctionne-t-il, 24 heures sur 24, d'un bout à l'autre de la planète. Il en est de même pour celui de l'information. Les multiples perturbations internationales et les barrières non tarifaires aux échanges, n'ont pas empêché la mondialisation des activités (process, produits, marchés) de se développer : chaque année depuis 1945, les exportations de produits manufacturés ont augmenté plus vite que la production. Les firmes doivent déployer leurs activités à l'échelle mondiale, ce qui passe aussi par une certaine internationalisation de l'encadrement. Mais cela prend du temps de former des cadres étrangers à la culture de l'entreprise.

La mondialisation, le changement technique dans les process et la déréglementation - conjuguent leurs effets pour aviver la concurrence : la lutte pour les parts de marché passe par le meilleur rapport qualité/prix. Il faut, tout à la fois, se différencier, automatiser pour renforcer la productivité (progrès de process) partout où c'est possible, et affronter de nouveaux compétiteurs. Pour rester compétitif, il faut aussi la performance en termes de prix et de qualité des produits et des services, qu'il faut renouveler sans cesse par l'innovation.

Le facteur humain et organisationnel est déterminant pour la compétitivité, aussi convient-il de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies de l'information et des réseaux de communication. Nous sommes entrés dans l'ère de l'économie de la diversité. En d'autres termes, la tendance future est à la production en masse de la variété et à petite échelle de production rentable. Cette évolution technico-économique est en concordance de phase avec la transformation des besoins et des aspirations des individus vers plus d'autonomie et de différenciation. Pour les entreprises, cela signifie mettre en place des petites équipes autonomes d'intra-preneurs responsables.

Toute l'organisation de l'entreprise se ressent de cette "révolution mentale" que souhaitait déjà F.W. Taylor (1912) dans sa "*Direction scientifique des entreprises*".

### **De la fin des habitudes à la révolution mentale**

Les hommes ne font vraiment bien que ce qu'ils comprennent. Comme le soulignait Henri Fayol (1916) : "*si gouverner c'est prévoir, obéir c'est comprendre*". Le fameux dirigeant de première classe, dont parle Mary Parker Follett (1924), n'est pas celui qui donne des ordres à ses collaborateurs, mais celui qui suscite des initiatives qui vont dans le sens des ordres qu'il aurait pu leur donner.

Un responsable sachant asseoir son autorité sur sa compétence et sur l'animation peut laisser ses collaborateurs prendre des initiatives. Il n'a même plus à négocier des objectifs, ceux-ci sont, naturellement, suscités. En France, on est plus loin de ce nouvel idéal qu'ailleurs, peut-être en raison du mode de formation et de sélection des dirigeants des

grandes entreprises.

### *Le nouveau rôle de l'encadrement*

	HIER	DEMAIN
ÉCHELLE	Big	Small
TACHES	Divisées	Complexes
COMPÉTENCE	Limitée	Polyvalente
AUTORITÉ	De statut	De compétence
RELATION	Hiérarchique Directive	Autonome, responsable Communication
RÉUSSITE	Dévouement	Initiative, réactivité
OBJECTIFS CONTRATS	Imposés	Négociés suscités
ACTIONS	Contrôle a priori	Contrôle a posteriori

Ce management éclairé et pragmatique, la tête dans la vision globale, les pieds dans la glaise locale entend appliquer à l'entreprise une forme de principe de subsidiarité : décentraliser tout ce qui peut l'être, centraliser tout ce qui doit l'être. Pour parvenir à cette "centralisation stratégique - décentralisation opérationnelle", il faut concilier rigueur et souplesse, c'est-à-dire faire coexister une ligne directrice ferme et une autonomie individuelle maximale.

L'ère des grands groupes industriels ou de services n'est pas finie. D'importantes restructurations et fusions sont en cours. La taille des entreprises d'un secteur joue souvent à l'accordéon. Si certaines fonctions de recherche, de production et de commercialisation supposent une plus grande centralisation stratégique dans le cadre de la mondialisation des économies, d'autres ont besoin de rester décentralisées et à taille humaine pour être efficaces. Le plus souvent, il est préférable d'organiser un grand groupe comme une collection de quasi-PME, quitte à instaurer, en interne, une saine émulation par la concurrence pour l'innovation et les performances. "Plus on est petit, mieux on se porte", non seulement "multi-small" est "beautiful" mais il serait aussi "profitable". L'organisation d'une entreprise, en petites unités opérationnelles à taille humaine, est peut-être le secret d'une faculté d'adaptation constante et la clef de l'innovation.

La mondialisation des activités renforce le besoin de différenciation des cultures et d'identification locale. Les deux se nourrissent mutuellement. Il est plus facile de motiver les hommes dans des petites équipes autonomes et responsables où chacun se connaît au moins de vue que dans les grands groupes anonymes.

Le management, c'est aussi considérer que l'épanouissement individuel au travail et dans la vie, bien que distincts, sont indissociables. En ce sens, les années quatre-vingt ont permis de redonner à l'entreprise une dimension citoyenne au-delà de ses finalités économiques. Les hommes ont pu y trouver un lieu d'épanouissement privilégié autour d'objectifs partagés. Dans bien des cas, cette dynamique a fait long feu et n'a pas résisté à la récession et aux restructurations des années quatre-vingt-dix ou, tout simplement, ces démarches n'ont pas survécu au départ des hommes qui les avaient initiées. Le climat

dans les entreprises s'est aussi fortement dégradé dans les années quatre-vingt-dix par rapport à la fin des années quatre-vingt : le rêve a fait place à la désillusion.

Comment prétendre réussir à l'extérieur, si l'on est divisé à l'intérieur ? Ce n'est pas en donnant des coups de pieds dans les tibias des joueurs de son camp que l'on marque des buts. Ce n'est pas en changeant en permanence les joueurs de place, ni en mettant brutalement certains joueurs hors-jeu pour des raisons de pure logique financière que l'on obtient l'harmonie des équipes. Comment entretenir la motivation permanente des hommes dans les sociétés et les entreprises ?

### **Des trois principes aux sept clefs de la compétitivité**

Les modes managériales se succèdent avec toujours un point commun. Il s'agit de motiver les hommes en leur lançant de nouveaux défis, étant entendu que le processus d'implication est l'objectif recherché ; il s'obtient avec ou sans le résultat. C'est en ce sens que les analyses stratégiques partagées peuvent produire la synthèse de l'engagement collectif, contrairement à ce qu'avance Henry Mintzberg (1994). Le plus difficile n'est pas de faire les bons choix, mais d'être sûr que l'on réussisse à ce que chacun se pose les vraies questions. Un problème bien posé, et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu. N'est-ce pas ce que signifie Michel Crozier lorsqu'il déclare : "*le problème, c'est le problème !*"

Au-delà des modes, il y a des acquis et des convergences car le monde change mais les problèmes demeurent : ils sont liés à la nature humaine, ce grand invariant de l'histoire. En effet, la nature humaine ne change guère. Les hommes conservent, au cours du temps, de troublantes similitudes de comportements qui les conduisent, placés devant des situations comparables, à réagir de manière quasi identique et par conséquent prévisible. Pour s'en convaincre, rien de tel qu'un retour aux fondateurs de la pensée managériale du début de ce siècle (Fayol, Taylor, Mary Parker Follett). Il faudrait aussi remonter aux sources de la pensée stratégique militaire (Sun Tzu, Clausewitz, Général Beaufre, etc.) et considérer les modèles d'organisation qui ont résisté à l'épreuve du temps, comme l'Eglise. Ils sont partis à douze et cela dure depuis 2000 ans ! La longévité de l'Eglise catholique a plusieurs explications : un engagement individuel au service d'un projet collectif, l'adhésion à une communauté très structurée mais avec le principe de subsidiarité et un nombre limité de niveaux hiérarchiques (le curé, l'évêque, le pape) pour une organisation si variée et de masse.

Si le principal facteur de compétitivité et d'excellence des entreprises est bien le facteur humain et organisationnel et s'il faut toujours des processus pour impliquer les hommes et susciter leur motivation, la question reste posée de savoir pourquoi ces processus changent au cours du temps, différent d'un pays à l'autre et apportent, suivant les cas, des succès ou des échecs, brefs sont contingents ? Le constat de la contingence des clefs de l'excellence et de la fragilité des modes managériales serait désespérant s'il n'était possible d'en tirer un principe de management résistant bien à l'épreuve du temps.

### *Les 1001 clés de l'excellence et le principe de contingence*

Le principe de contingence affleure régulièrement dans la littérature. Citons P. Lawrence et J. Lorsh écrivant dès 1968 : "*Il n'y a pas une structure qui est meilleure mais plutôt différentes structures qui sont les meilleures dans différentes conditions*".

Il n'y a pas de facteurs clés de succès universels valables en toutes circonstances. Le zéro stock et les flux tendus ont été des objectifs rentables pour certaines entreprises mais aussi très coûteux pour d'autres. Les théoriciens du management devraient se rappeler les leçons de la statistique et ne pas confondre corrélation avec causalité.

Il faut reconnaître le principe de contingence et admettre qu'il y a des combinaisons de facteurs humains, organisationnels, techniques et financiers qui sont efficaces, dans un contexte donné, et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changeantes au cours du temps.

### *Les facteurs briseurs d'habitudes et le principe de changement*

Une autre permanence peut être avancée comme clé du succès, c'est précisément le principe de changement "source de diversité". L'on sait bien que "l'ennui naquit de l'uniformité". La variété est un stimulant indispensable à la motivation ; sans elle l'efficacité s'étiolle, avec elle tout est possible. Souvenons-nous des expériences d'Elton Mayo (1933) dans les années trente : en augmentant, puis en diminuant, l'intensité de la lumière dans les ateliers de Western Electric, il améliorait à chaque fois le rendement.

D'où une conclusion paradoxale, la clef universelle de l'excellence n'existe pas ! Elle doit être remodelée en permanence, au gré des évolutions de l'environnement, et contre les habitudes qui figent les organisations dans un sommeil parfois mortel. Il y a mille et une clefs pour l'excellence (principe de contingence) et il faut sans arrêt en changer (principe de changement).

Comme au sport, les hommes, pour rester motivés, ont besoin de facteurs briseurs d'habitudes et la compétition sportive est organisée en ce sens. Les joueurs doivent relever des défis sans cesse renouvelés, ne serait-ce que par la succession toujours singulière des victoires et des défaites.

Le management avisé est celui qui introduit régulièrement des "facteurs briseurs d'habitudes", pour rester motivé (diverti), l'homme a besoin d'être stimulé en permanence par des enjeux d'autant plus mobilisateurs qu'ils sont nouveaux, d'autant plus pertinents qu'ils s'inscrivent dans une trajectoire cohérente. C'est dans la logique de cette courbe enveloppe qu'il faut comprendre la succession des modes en management.

Toutes ces modes sont marquées par des succès et des échecs, ce qui nous montre bien que le flacon ne suffit pas à communiquer l'ivresse de la motivation, celle-ci cesse une fois le processus d'implication achevé. Il faut alors trouver un nouveau défi pour relancer l'ardeur des hommes toujours au coeur de la différence.

### *La question du sens et le principe de reconnaissance mutuelle*

Les hommes ont besoin de défis et de projets pour donner un sens leur vie. Les hommes en marche vers l'avenir autrement trouvent, en chemin, l'essentiel de ce qu'ils cherchent dans la vie : le lien social et la reconnaissance mutuelle que procure toute aventure en commun. C'est bien ce que signifie le proverbe allemand : "der Weg ist das Ziel", le chemin est le but.

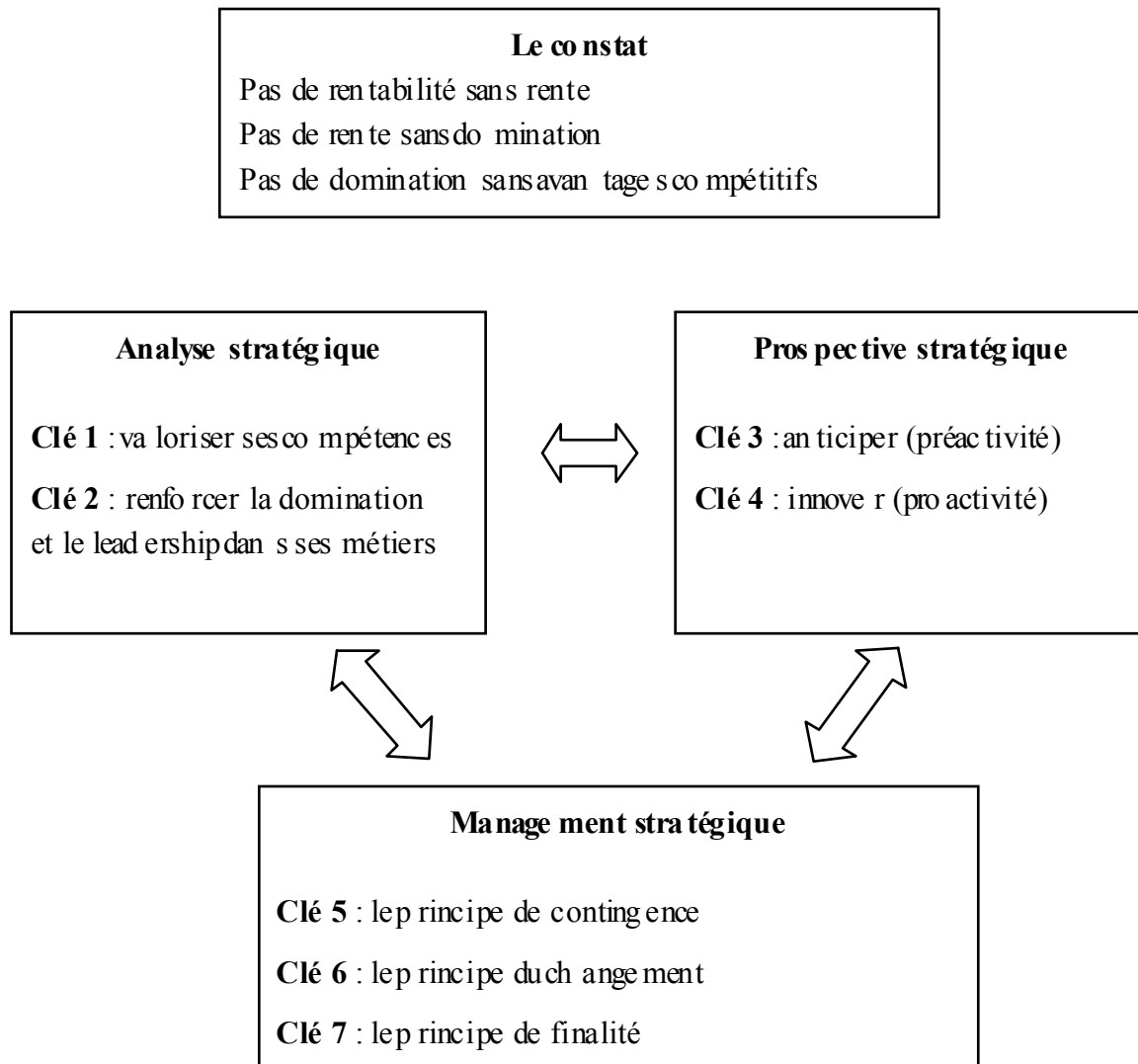
La vision globale est nécessaire pour l'action locale et chacun à son niveau doit pouvoir comprendre le sens de ses actions, c'est-à-dire les resituer dans le projet plus global dans

lequel elles s'insèrent. Cependant mieux vaut faire un projet d'entreprise sans le dire que d'en parler sans le faire vraiment ; mieux vaut des petits projets concrets qu'un grand projet illusion car le processus d'appropriation du projet compte plus que le projet lui-même. C'est sans doute ce défaut d'appropriation et l'excès de discours sur les projets d'entreprise en Europe à la fin des années quatre-vingt qui ont dévalué ce concept. La mode a remplacé le mot projet par celui, très voisin, de vision qui semble d'autant plus nouveau qu'il revient d'Amérique. La vision future de l'entreprise doit certes être ambitieuse, mais suffisamment réaliste pour se traduire par des projets concrets au niveau de chacun. La vision future, pour commune qu'elle soit, ne prétend pas se traduire par un seul grand et unique projet, qui s'imposerait à tous de manière uniforme, mais par une multitude de projets à la portée des multiples facettes de l'entreprise ou du groupe.

Les organisations auront, de plus en plus, besoin d'éclairer leur action à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Elles le feront, de manière d'autant plus efficace, que la préoccupation de l'homme sera prioritaire : il n'est de richesses, de problèmes et de solutions que d'hommes. Bref, le management, comme art de faire concourir les forces pour atteindre les buts de la stratégie a un grand avenir à l'image de son riche passé. L'analyse stratégique, au-delà des modes, a accumulé un héritage solide, elle redécouvre maintenant l'importance du "*Connais-toi, toi-même*" de Socrate. Avant de se demander où l'on veut aller, ce qu'il peut advenir et ce que l'on peut faire, il faut savoir qui l'on est et bien se connaître. En effet, comme le soulignait Vauvenargues :

*"le sentiment de nos forces les augmente, le sentiment de nos faiblesses les réduit"*!

## Les sept clés de la compétitivité



### BIBLIOGRAPHIE

CHAIZE J. (1992), *La Porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Calmann-Lévy

FAYOL H. (1916), *Administration générale et industrielle*, Gauthier-Villars. Réédition en 1979, Dunod.

FOLLETT M. P. (1924), *Creative experience*, Lorgman Green, New York cf. aussi Graham P (1995), *Mary P. Follet Prophet of management. A celebration of writings from the 1920's*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

GIGET M. (1994), "L'innovation dans l'entreprise", *Traité Génie industriel, Techniques de l'ingénieur*, mai.

GODET M (2001), *Manuel de prospective stratégique, Tome 1 : une indiscipline intellectuelle, Tome 2 : l'art et la méthode*, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition

HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1995), *La Conquête du futur*, Interéditions.

LAWRENCE P., LORSCH J. (1968), *Adapter les structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation.

MAYO E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, Mc Millan, Londres

MINTZBERG H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod

PEYREFFITE A. (1995), *La société de confiance : essai sur les origines et la nature du développement*, Editions Odile Jacob

TAYLOR F.W. (1912), *La direction scientifique des entreprises*, cf. presentation de L. Maury, Dunod, 1971 et de F. Vatin, Editions d'Organisation, 1990