

LES ENTREPRISES ET LES TERRITOIRES FACE AUX MUTATIONS

La technologie n'est pas l'essentiel

Les magiciens de la croissance

Les causes de succès et d'échec sont d'abord internes

Mille et une initiatives locales pour une société de projets

L'homme au cœur des différences

Michel Godet

Extraits de Le Choc de 2006 : démographie, croissance emploi. Odile Jacob, 2003.

LA TECHNOLOGIE N'EST PAS L'ESSENTIEL

Quelles que soient les incertitudes de l'avenir, les entreprises seront confrontées aux mêmes tendances et devront faire face aux mêmes ruptures. Comme toujours, les structures, les comportements et la qualité des hommes feront la différence entre les gagnants et les perdants — raison pour laquelle l'on trouve des entreprises performantes dans des secteurs dits en déclin ou, au contraire, en perte dans des secteurs dits porteurs. Ainsi, lorsqu'une entreprise est en difficulté, il ne sert à rien de la subventionner en cherchant un bouc émissaire dans les mutations technologiques ou dans la concurrence déloyale. Tout s'explique, le plus souvent, par un défaut de qualité du management incapable d'anticiper, d'innover et de motiver les hommes. Le même constat s'applique aux territoires.

La technologie, quoiqu'un facteur important, ne saurait constituer l'essentiel. Cessons de considérer que la dépense de R & D est le principal indicateur porteur d'espoir pour l'avenir. Plus que le montant compte l'efficacité de la dépense. Les comparaisons internationales montrent que les entreprises les plus performantes dans un secteur sont celles qui font un effort moyen en R & D et qui, donc, agissent en dépensant moins. Le même constat se vérifie au sujet des États : les petits pays ont un effort de R & D moindre que les grands, mais une croissance du PIB supérieure !

Les magiciens de la croissance

Henry Ford l'avait bien dit : " Prenez-moi tout, mais laissez-moi les hommes et je recommencerai tout. " La mobilisation de l'intelligence créative est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet explicite et connu de tous. C'est par

l'appropriation que passe la réussite. Motivation interne et stratégie externe sont donc deux objectifs indissociables qui ne peuvent être atteints séparément.

La croissance compétitive de longue période tient à l'innovation et à la prise de risque. Les entrepreneurs en sont bien les magiciens. Hélas, le déficit d'entrepreneurs est aussi l'un des traits fondamentaux de l'exception française. Ces mêmes élites, souvent issues de l'administration, se comportent en gestionnaires de l'existant. Or la gestion ne doit pas être confondue avec la stratégie : la première minimise les risques, la seconde les optimise.

Au lieu de se battre de manière défensive sur les marchés existants, l'entrepreneur part à la conquête du futur. Il ne se limite pas à la réactivité, mais se projette délibérément dans l'action offensive inspirée par la pré-activité (se préparer aux changements attendus) et la pro-activité (provoquer les changements souhaités) grâce notamment à l'anticipation et à l'innovation. En effet, l'entrepreneur innovant change les règles au lieu de s'y soumettre. On le sait, c'est l'activité qui crée l'emploi. C'est donc l'esprit d'entreprise qu'il faut encourager au sein des sociétés existantes (intrapreneur-ship) ou créées en vue de nouveaux développements. Mais attention, innovation et technique ne sont pas synonymes. En effet, l'innovation (littéralement, l' " introduction d'une nouveauté ") ne se réduit pas aux volets technologiques (innovation de *process*, de produits) elle peut être aussi commerciale, financière, sociale, ou organisationnelle.

La R & D n'est que la partie émergée de l'iceberg et il ne faut pas négliger les innovations qui peuvent être profitables. Les clients, les fournisseurs et les opérationnels internes engendrent plus d'idées innovantes que les chercheurs¹, opinion que confirme l'Agence pour la création d'entreprises (APCE²), pour qui 40 % des créateurs ont bénéficié de telles contributions. Comme le remarquait naguère Philippe de Woot³ : " Ce qui compte pour la compétitivité de l'entreprise, ce n'est pas la quantité de R & D ou d'innovation mais la capacité d'insérer le progrès technique dans une stratégie. [...] De bonnes recherches sans stratégie bien définie ne servent à rien. [...] En d'autres termes, ce n'est pas la R & D qui oriente la stratégie mais bien l'inverse. "

Le cabinet Bain & Company a mené en 1998 une enquête internationale sur les champions de la croissance et de la performance dont les résultats sont édifiants :

¹ Thomas Durand "Evolution de la pensée stratégique et pratique d'entreprise ", *Futuribles N°91*, septembre 1985.

² L'APCE, dirigée par François Hurel, poursuit ses travaux et publications sur la création d'entreprises en France et par bassins de vie. Une grande partie de cette note s'inspire des analyses d'André Letowski. Qu'il soit ici remercié pour ses remarques et ses conseils.

³ Philippe de Woot, *Les entreprises de haute technologie et l'Europe*, Éditions Economica, 1988.

Les priorités des champions de la croissance performante

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, " Les priorités des champions de la croissance ", *Lettre d'information Bain & Company France*, février 1998.

La R & D menée au sein d'une entreprise ne représente qu'une part infime de l'état mondial de la recherche. Sans pour autant s'interdire de développer commercialement ses propres recherches, il faut cependant, pour innover en répondant au mieux aux attentes du marché, intégrer les meilleures avancées techniques là où elles se trouvent, généralement ailleurs que chez soi et parfois dans les centres de recherche publics. La R & D en interne doit être suffisamment développée pour s'approprier l'innovation venue d'ailleurs car pour copier, il faut savoir lire. Une part importante des moyens doit donc être affectée à la veille technologique ainsi qu'aux évolutions du marché, en privilégiant le lien entre *marketing* et recherche.

LES CAUSES DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC SONT D'ABORD INTERNES

Les mirages technologique et éducatif ne doivent pas faire oublier les autres clichés qui sévissent régulièrement. Il en est ainsi du mythe de la taille critique des entreprises, alors qu'il y a toujours des entreprises plus petites et plus performantes dans un secteur donné. Ce mythe a pris ces dernières années les habits de la mondialisation et s'est traduit par des méga-fusions d'entreprises qui ont donné l'impression de batailles de titans à l'échelle planétaire. Maintenant que certains de ces géants aux pieds d'argile se sont effondrés, il est utile de rappeler la réalité historique : plus d'une fusion sur deux voire deux, sur trois, conduisent à des échecs (essentiellement parce que l'on a négligé le facteur humain et fait l'impasse sur les

cultures d'entreprises) et que finalement, seulement une sur dix est créatrice de valeur pour l'acquéreur⁴.

Ce même mythe sévit aussi à l'échelle des territoires : les politiques d'aménagement privilégient les aires urbaines au nom d'un cliché de métropolarisation des activités et des emplois dont on ne sait s'il est la cause ou la conséquence de ces politiques de concentration urbaine. Ce cliché est démenti par les faits. Certains territoires, comme le Choletais vendéen, ont réussi à assurer leur développement économique à partir de réseaux de bourgs ruraux. Les jeunes sont restés au pays, puisqu'il y avait des activités, des emplois et un taux de création d'entreprises par habitant parmi les plus élevés de France !

Ce qui adviendra demain dépend moins de tendances lourdes ou de ruptures qui s'imposeraient fatalement aux hommes que des politiques plus ou moins volontaristes menées par ces mêmes hommes face aux changements. La réflexion prospective est finalement moins importante que la connaissance et la maîtrise de soi. Il faut connaître ses forces, ses faiblesses pour les mettre au service des aspirations qui entraînent la passion de vivre. Ce ne sont pas la mondialisation, la technologie ou le partage du travail et des revenus qu'il faut revoir selon un *projet de société* qui viendrait d'en haut. C'est une *société de projets*, portés par des individus et des groupes responsables, qu'il faut plutôt promouvoir.

Mille et une initiatives locales pour une société de projets

L'ouverture à la mondialisation renforce le besoin de différenciation des cultures et d'identification locale. Elle se fait d'autant mieux à partir de profondes racines. Ces deux dimensions se nourrissent mutuellement. S'insérer dans la mondialisation, ce n'est donc pas perdre sa différence, mais la cultiver par une vision globale pour 1 001 solutions locales.

Ce ne sont pas les infrastructures et encore moins les aides qui font le développement local, au mieux elles l'accompagnent : Sainte-Sigolène, en Haute-Loire, où il n'y a jamais eu de desserte ferroviaire, est devenue l'une des capitales françaises de la plasturgie, en étant loin de tout. Tout dépend de la capacité des hommes et des organisations à se battre ensemble autour de projets communs plutôt que les uns contre les autres. L'union fait la force et la faiblesse provient des divisions. On ne change pas la société par décret ; les portes du changement s'ouvrent de l'intérieur et d'en bas comme l'a si bien dit Jacques Chaize⁵.

Le message est important pour les politiques : plutôt que de penser d'en haut pour

⁴ Cf. à ce propos le n° 131 de la *Revue française de gestion*, publié fin 2000 et entièrement consacré au thème des fusions-acquisitions.

⁵ Jacques Chaize, *La Porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Editions Calmann-Lévy, 1992.

imaginer des solutions qui restent sans effet, pourquoi ne pas s'inspirer de ce qui réussit sur le terrain où la réalité dépasse souvent la fiction des idées ? Ainsi, avant de se lancer dans une initiative, il est sain de commencer par identifier et interroger ceux qui ont réussi ou échoué à l'occasion de projets similaires. D'où l'intérêt de la mise en réseau des Initiatives locales de développement (ILD) afin de mieux capitaliser les expériences.

Partout des hommes se rassemblent pour agir, certains réussissent mieux que d'autres, pourquoi ? Quels verrous faudrait-il faire sauter ? D'où l'idée de demander à des hommes d'action, porteurs de projets et d'expérimentations de rapprocher leurs expériences. Ils ont fait remonter au gouvernement les cinq constats suivants⁶ :

- 1) Les hommes et les organisations font la différence ;
- 2) L'activité crée l'emploi ;
- 3) L'insertion crée l'employabilité et valorise les compétences ;
- 4) L'initiative et l'innovation créent l'activité ;
- 5) L'accompagnement augmente les chances d'aboutissement.

L'insertion économique par la dynamique de projet est le meilleur remède contre l'exclusion sociale. C'est bien le constat que nous avons pu faire à l'Ismer de Vendôme (un institut de d'accompagnement d'entrepreneurs) avec un taux de réussite de 80 %. La plupart des stagiaires, généralement issus du chômage de longue durée, ont retrouvé un emploi : 40 % ont créé leur activité, et donc leur emploi ; 40 % ont renoncé à leur projet de création mais sont devenus ré-employables et ont trouvé un emploi à la sortie de l'Ismer. C'est bien l'insertion qui valorise les compétences et favorise l'employabilité. L'insertion est la meilleure des formations qualifiantes.

Avec un accompagnement véritable, les chances de survie des créateurs, au bout de cinq ans, passent d'un sur deux à plus de quatre sur cinq. Ce constat vaut non seulement pour les publics en difficulté mais aussi pour les publics dits handicapés : ils sont 200 000 chômeurs dans ce cas, dont la moitié de longue durée. Les grandes entreprises et les administrations préfèrent payer plutôt que de respecter la loi qui impose 6% de masse salariale pour ce type de salariés. Or le handicap est d'abord une différence mal comprise et qui, bien gérée, peut devenir une source de productivité supplémentaire comme l'a analysé Bachir Keroumi⁷.

Il faut encourager l'effort et l'initiative pour le développement d'activités nouvelles. La Maison des professions du Nord du Pas-de-Calais a démontré avec ses " projets dormants⁸ " qu'il fallait d'abord chercher à le faire dans les entreprises dynamiques. En Lorraine, l'association régionale pour le développement d'activités nouvelles

⁶ Cf. " De l'activité à l'emploi par l'insertion ", Rapport au ministre du Travail par Michel Godet et Vincent Pacini, *Cahiers du Lips*, n° 6, janvier 1997. Librairie des Arts et Métiers, tel. : 01 42 72 12 43.

⁷ Cf. Bachir Kéroumi, " Le management du handicap ", *Cahiers du Lips*, Série Recherche, n°4, décembre 2001.

⁸ L'idée est simple. Il s'agit d'activer le développement des entreprises qui marchent en mettant à leur disposition un cadre ou un technicien au chômage. Ceux-ci créent leur emploi à partir d'un projet qui dormait dans les cartons.

(ARDAN) a développé une procédure d'appui aux projets qui fait école dans les autres régions.

Il ne s'agit pas de refaire ce qui existe déjà mais de capitaliser et mettre en synergie les 1 001 initiatives locales de cette nature en France et en Europe. Le Centre National de l'Entrepreneuriat du CNAM a précisément pour mission d'orchestrer cette contagion des territoires et de valider des formations-actions d'entrepreneurs et de porteurs de projets, l'objectif étant bien de faciliter leur démultiplication par marcottage.

Préparer l'avenir par l'innovation et le changement par l'expérimentation, le tout en s'appuyant sur ses racines : on le voit, le fleuve du changement global ne naîtra que des 1 001 initiatives locales. Et retenons ce message porteur d'espoir : la dynamique de projet implique la responsabilité plus que l'assistance car il ne faut plus faire **pour**, mais faire **avec**. Quant à l'assistance sans contrepartie de projet et de responsabilité, elle ne mène nulle part.

L'homme au cœur des différences

Pour nombre d'entreprises et de territoires 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 assurer une stratégie, il y 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 combat. La bataille sera gagnée 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 ou d'un territoire dépend en grande partie de ses forces et faiblesses internes. Et, ces dernières ne seront valorisées et surmontées que dans le cadre de projets individuels et collectifs au sein d'espaces solidaires.

Le principal facteur limitant au développement des entreprises est le facteur humain. Il est un temps nécessaire pour former les hommes et les motiver autour de projets. En effet, l'action dépourvue de but n'a pas de sens. C'est l'anticipation qui l'éclaire et lui donne direction et signification. Or ces dimensions humaine et organisationnelle sont déterminantes pour la compétitivité, il convient 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. 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 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. Et toute l'organisation est touchée par cette "révolution mentale" que souhaitait déjà F. W. Taylor dans sa

*Direction scientifique des entreprises*⁹.

Les hommes ne font vraiment bien que ce qu'ils comprennent. Comme le soulignait Henri Fayol : " Si gouverner c'est prévoir, obéir c'est comprendre¹⁰. " Le fameux dirigeant de première classe, dont parle Mary Parker Follett¹¹, n'est pas celui qui donne des ordres à ses collaborateurs, mais celui qui, sachant asseoir son autorité sur la compétence et sur l'animation, suscite des initiatives allant dans le sens des ordres qu'il aurait pu leur donner. Il n'a même plus à négocier des objectifs ; ceux-ci apparaissent naturellement. Qu'en France, l'on soit plus éloigné de ce nouvel idéal qu'ailleurs, peut-être en raison du mode de formation et de sélection des dirigeants des grandes entreprises, est malheureusement une évidence.

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. 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 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 en vue de l'innovation et des performances. " Plus on est petit, mieux on se porte ", non seulement *multi-small* est *beautiful*, mais aussi *profitable*. L'organisation en petites unités opérationnelles est peut-être le secret d'une faculté d'adaptation constante.

Dans le discours qu'il a prononcé en 1999 devant les cadres de son groupe¹², et à l'occasion quarantième anniversaire de celui-ci, Bernard Hayot dénombra quelques principes qui méritent d'être rappelés ici :

⁹ F. W. Taylor (1912), *Direction scientifique des entreprises*, Voir présentation de L. Maury, Dunod, 1971 et de F. Vatin, Editions d'Organisations, 1990.

¹⁰ H. Fayol (1916), *Administration générale et industrielle*, réédition en 1999, Editions Dunod

¹¹ M. P. Follet, (1924), *Creative Experience*, Longman Green, New York. Voir aussi Marc Mousli, *Diriger au-delà du conflit*, Six conférences traduites, précédées de *Mary Parker Follett, pionnière du management*, Paris, Éditions Village Mondial, 2002.

¹² Ce groupe, très diversifié, surtout présent dans la distribution comprend 4 000 personnes et est implanté aux Antilles et à la Réunion.

- " Ne pas confondre l'intérêt de l'entreprise avec celui de l'entrepreneur ; il faut servir une entreprise et ne jamais se servir d'elle;
- Il faut répéter le même métier pour le faire bien;
- Reconnaître que l'obstacle de la distance est purement dans la tête ; avec les moyens de transport, les systèmes modernes de transmission, on peut gérer sans trop de difficulté le fait qu'un groupe soit dispersé géographiquement;
- Les cadres dirigeants doivent être d'horizons différents et avec des formations variées et composés d'hommes et des femmes qui enrichissent les équipes;
- Rester modeste : on n'est jamais les meilleurs, l'inquiétude est source de progrès ; il faut conserver en permanence le sens de la fragilité de l'entreprise;
- On ne constitue pas un groupe, on ne le fait pas traverser le temps si l'on n'a pas pour objectif de lui faire respecter en permanence les règles de base de l'éthique ; l'entreprise doit respecter l'Etat, l'environnement, les autres, c'est-à-dire un grand sens de la responsabilité dans la cité".

Paroles de sagesse, donc. 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 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 car 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 organisations ?

Trois clés pour motiver les hommes sur des projets

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. Un problème bien posé, et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu. Ce que signifie Michel Crozier lorsqu'il déclare : " Le problème, c'est le problème ! "

Au-delà des modes et des acquis, des convergences persistent. Le monde change et les problèmes demeurent car ils sont liés à la nature humaine, ce grand invariant de l'histoire. 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, Follett) ou aux sources de la pensée stratégique militaire (Sun Tzu, Clausewitz, Beaufre, etc.) ou encore aux modèles d'organisation religieuse qui ont résisté à l'épreuve du temps. Les apôtres sont partis à douze et l'aventure dure depuis 2000 ans ! La longévité de l'Église catholique a plusieurs explications : un engagement individuel au service d'un projet collectif, l'adhésion à une communauté très structurée, mais fondée sur le principe de subsidiarité, avec un nombre limité de niveaux hiérarchiques pour une organisation de masse variée.

Si les principaux facteurs de compétitivité et d'excellence des entreprises sont 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 ? Ce constat sur la contingence des clés de l'excellence et de la fragilité au sein des modes managériales empêche-t-il pour autant d'en tirer un principe de management résistant à l'épreuve du temps ?

Les 1 001 clés de l'excellence et le principe de contingence

Le principe de contingence affleure régulièrement dans la littérature dès 1968. P. Lawrence et J. Lorsh¹³ écrivaient : “ Il n'y a pas une structure qui est meilleure mais plutôt différentes structures qui sont les meilleures dans différentes conditions. ” Les facteurs clés de succès, universels, valables en toutes circonstances, n'existent pas. 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 donc reconnaître le principe de contingence et admettre qu'il y a des combinaisons humaines, organisationnelles, techniques et financières 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 caractéristique peut être avancée, c'est le principe de changement “ source de diversité ”. L'on sait bien que “ l'ennui naît 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 Mayo¹⁴, dans les années 1930, qui en augmentant, puis en diminuant, l'intensité de la lumière dans les ateliers de Western Electric améliorait chaque fois le rendement.

D'où une conclusion paradoxale, la clef universelle de l'excellence n'existe pas ! Elle

¹³ P. Lawrence et J. Lorsh, *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1968.

¹⁴ Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, Harvard U. Press, Cambridge, Mass., 1933.

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 clés pour l'excellence (principe de contingence) et il faut sans arrêt en changer (principe de changement).

Comme dans le sport, les hommes ont besoin de facteurs " briseurs d'habitudes " pour rester motivés 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 de tels facteurs dont l'homme a besoin pour rester motivé, divertit, être stimulé 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 sont marquées par des succès et des échecs, et le flacon ne suffit pas à communiquer l'ivresse de la motivation, celle-ci cessant une fois le processus d'implication achevé. Il faut alors trouver un nouveau défi pour relancer l'ardeur des hommes, au cœur de la différence.

La question du sens et le principe de reconnaissance mutuelle

Les hommes ont besoin de projets pour donner sens à leur vie. Marchant ainsi vers l'avenir autrement, ils 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 général 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 valent des petits projets concrets qu'un grand illusoire, car le processus d'appropriation compte plus que le projet lui-même. Sans doute l'excès de discours et le défaut d'appropriation et à la fin des années 1980 ont-ils dévalué le concept. Effet de la mode, on a remplacé le mot projet par celui, très voisin, de vision qui semblait d'autant plus nouveau qu'il venait d'Amérique. La vision future de l'entreprise doit certes être ambitieuse et commune, mais suffisamment réaliste pour se traduire par des projets concrets au niveau de chacun, à la portée des multiples facettes de l'entreprise ou du groupe, et non pas par un seul grand et unique projet qui s'imposerait à tous, de manière uniforme.

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. Car il n'est de richesses, de problèmes et de solutions que d'hommes. L'analyse stratégique redécouvre maintenant l'importance du " Connais-toi, toi-même " socratique. 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

