

## ACTION ! 1/2

### Les Américains nous secouent. Profitons-en pour nous réveiller.

#### Introduction

L'opération « Venezuela » me pose plusieurs questions. Sommes-nous encore capables d'agir ? Nos « élites », françaises et européennes, n'auraient-elles pas perdu le sens même du mot action ? Cette incapacité d'action n'aurait-elle pas infusé au sein même de nos entreprises ?

Dans mon dernier article, intitulé *America is back*, je proposais une analyse de la nouvelle doctrine américaine qui venait de s'illustrer par l'intervention au Venezuela. J'écrivais que nous venions de prendre une grande claque de la part des Américains et de l'administration Trump dans le domaine de l'action. Cette opération, préparée de longue date, tout autant que fulgurante, nous renvoie à l'incapacité d'action dans laquelle nous nous sommes perdus progressivement depuis au moins 30 ans.

C'est en 2010, que je commence à réfléchir à ce phénomène. Nous étions en pleine crise financière, il fallait agir vite, et je commençais à sentir, sans vraiment le conceptualiser, que nous commençons collectivement à avoir un problème de capacité d'action, de capacité de mouvement, de capacité à obtenir quelque chose de concret après une décision, que nous brassions de plus en plus d'air avec de moins en moins de résultats. C'est à ce moment-là que je tombe sur un article qui agit comme un révélateur et influence durablement ma façon de penser l'action.

Sous mandat de l'ONU, avec leurs alliés de l'OTAN, les Américains sont présents, militairement, en Afghanistan depuis 2001. Comme les Soviétiques avant eux, ils n'arrivent à rien, ou en tout cas, le niveau de résultat obtenu est particulièrement décevant en comparaison des moyens engagés. Le général Stanley McChrystal est commandant des forces américaines et de l'OTAN en Afghanistan. Mis sous pression par le président Barack Obama, il mène une mission spécifique de trois mois au cours de laquelle il va, personnellement, s'impliquer très profondément sur le terrain en allant inspecter les postes les plus avancés dans les vallées talibanes les plus profondes de l'Hindou Kouch. Quand il revient à Washington pour présenter ses conclusions, il déclare avec ironie, « *que l'armée américaine, si elle ne gagnait plus les guerres, était en revanche devenue extraordinairement compétente pour produire des PowerPoint* », (*When we go to war, we don't win, but we do make great PowerPoint slides*). Cette phrase illustrait son constat selon lequel la machine militaire était devenue obsédée par les processus, les présentations et les réunions, au détriment de l'efficacité opérationnelle et de la prise de décision rapide sur le terrain. Il sera limogé par B. Obama et remplacé par le célèbre général Petraeus qui s'exprimera moins, mais fera du constat de son collègue, son point de départ pour revoir de fond en comble les doctrines d'actions sur le terrain. D'une certaine façon, nous en avons vu le résultat au Venezuela.

Cette histoire est pour moi symbolique. Elle illustre parfaitement le mal qui nous ronge. En vidéo projecteur 8K et présentation maintenant dopée à l'IA, nous savons expliquer mais nous

savons plus faire. Je vous propose donc avec cet article, un cheminement à partir de ce point de départ afin de redéfinir le concept d'action. Pour cela, nous allons faire un peu de sémantique, passer par un peu de philosophie, prendre quelques exemples pour comprendre notre inaction, revoir ce que nous dit Henry Mintzberg, chercheur et précurseur dans l'évolution de la pensée stratégique actuelle, avant de finir par proposer du concret, du pragmatique, de l'utile sur le sujet. Action !

## La minute scolaire.

Le mot « action » vient du latin « *actio* », lui-même dérivé du verbe « *agere* » qui signifie « faire », « agir » ou « mettre en mouvement ». Le sens a peu évolué au fil des siècles. Dans le latin classique, « *actio* » désignait à la fois l'action de faire quelque chose, une activité, mais aussi un procès ou une accusation en justice, d'où le sens juridique moderne. Avec l'ancien Français, au XIIe siècle, « *action* » entre dans la langue avec des sens proches, notamment l'idée de mouvement ou d'effet produit. Enfin, dans le français moderne, le mot a conservé tous ces sens, tout en s'élargissant pour désigner aussi une part de capital dans une entreprise (sens économique, apparu au XIXe siècle).

Le dictionnaire en ligne *Le Robert* confirme aujourd'hui toutes ces notions et propose un apport intéressant. « *Action : exercice de la faculté d'agir, opposé à la pensée, aux paroles. L'action implique activité, effort et travail* ». L'action s'oppose, pour *Le Robert*, à la pensée et aux paroles. Le dictionnaire confirmerait donc ce sentiment diffus que nous sommes nombreux à ressentir dans l'ambiance actuelle de notre pays et de l'Europe : certains parleraient au lieu d'agir, ou pire, penseraient que parler, c'est agir. D'un côté, Trump et le Venezuela, de l'autre « *nos vieilles démocraties* » qui palabrent.

*Le Robert* fait également un lien direct entre l'action et les notions d'effort et de travail. Cela signifierait que ceux qui n'arrivent pas à agir, ne sont ni dans l'effort, ni dans le travail. *Le Robert* va dans le sens du philosophe de comptoir que nous connaissons bien et qui assène son « *ils ne font que parler, ils ne foutent rien* ». D'un côté, Trump et le Venezuela, de l'autre nos politiques français qui parlent du budget sans rien produire d'utile pour le pays, son économie et son avenir.

Je ne pensais pas que le dictionnaire confirmerait ce sentiment que nous nous sommes perdu dans le plaisir de parler et, que plus nous parlons, plus nous parlons pour ne rien faire. Ce qui est vrai dans notre environnement proche et que Trump nous renvoie comme une gifle, l'est aussi dans nos quotidiens plus pragmatiques : de la réunionite aux bullshit jobs, des collaborateurs de bonne volonté qui n'ont plus que quelques minutes de capacité de concentration par sujet, en passant par le flot de leurs boîtes email qui a pris le pouvoir, de l'incertitude qui paralyse la pensée à la gestion des risques érigée en stratégie, plus rien n'avance, ou tellement lentement. Pire encore, ce qui fonctionnait correctement il y a encore peu, se met à dysfonctionner.

J'en arrive même à penser que trente ans de dérives insidieuses ont fini par nous faire perdre le sens, la notion même d'action. Si je suis la pensée du *Robert*, l'action ayant disparu, l'effort et le travail se sont aussi évaporés et ne servent plus à produire. Soit, *Le Robert* est devenu réactionnaire, soit nous pouvons en tirer la conclusion que le concept d'action a été largement perverti. Pour garder un côté constructif, je dirais que l'effort et le travail n'ont plus le même

sens. Les collaborateurs sont bien au travail, ils ont le sentiment de faire des efforts, ils en sont même épuisés et en burn-out. Ce qu'il faut corriger, c'est retrouver la direction de l'action qui crée et qui produit, de l'effort qui contribue concrètement à cette création, du travail qui donne le sentiment d'avoir créé de la valeur, d'avoir été utile... et d'en avoir un certain nombre de bénéfices.

Par curiosité, je suis retourné voir ce que les philosophes avaient pu dire de l'action. Quelle ne fut pas ma surprise de découvrir que *Le Robert* était sur la même ligne qu'Aristote qui distingue l'action : *je décide et je fais*, de la production, *j'en obtiens un résultat concret et utile*. Aristote aborde la notion d'action dans son œuvre majeure, *Éthique à Nicomaque*, où il distingue deux types d'activités humaines :

- Praxis (action) : une activité dont la fin est en elle-même. Agir pour le bien, la vertu, ou la réalisation de soi. C'est par exemple prendre une décision juste, diriger une équipe avec éthique, ou participer à la vie politique. L'action est une fin, pas un moyen.
- Poièsis (production) : une activité orientée vers un résultat extérieur (un objet, un profit). C'est par exemple, fabriquer un produit, construire un bâtiment, ou générer des revenus. La production est un moyen pour atteindre une fin.

Aristote souligne que l'action est liée à l'éthique et à la vertu : elle définit qui nous sommes. Les entreprises qui intègrent des valeurs humaines ou environnementales agissent dans l'esprit de la praxis aristotélicienne. Dans cette logique de pensée, une entreprise n'est pas qu'un lieu de production, mais un espace de collaboration où les actions individuelles contribuent au bien commun.

Face au besoin d'effort, Aristote met en garde contre *l'akrasia*, la faiblesse de la volonté. Pour lui, c'est savoir ce qui est bien, mais ne pas agir en conséquence, c'est la procrastination ou les décisions évitées. Il nous alerte également sur l'hyperactivité sans but, c'est-à-dire agir pour agir, comme les réunions inutiles, car l'action doit être guidée par la raison et la vertu. Le besoin de donner du sens n'est donc pas d'aujourd'hui. Il serait intéressant de savoir si les bullshit jobs existaient déjà dans la Grèce antique et qu'est-ce qui poussait déjà certains à procrastiner.

Ce petit travail sur l'origine des mots est rassurant. Quand on parle, ou plutôt quand on ose encore parler d'audace, de persévérance, d'effort ou de travail, on a le sentiment que l'on va être pris pour un vieux boomer réactionnaire avec lequel on ne se reconnaît pas. Là, c'est *Le Robert*, et Aristote qui nous rappelle ces quelques fondamentaux utiles pour avancer dans la vie, pour agir. C'est rassurant et encourageant pour ceux qui partagent encore cela et qui, quelques fois, peuvent se sentir un peu décalés ou découragés par l'ambiance actuelle.

## Illustrations

Un exemple n'est pas une théorie ; plusieurs exemples bien choisis peuvent pervertir la démonstration, mais j'ai tellement d'exemples au quotidien où le mode action est en souffrance, que je pense nécessaire d'en retenir quelques-uns pour illustrer cette réflexion. C'est aussi le moyen de faire partager la gravité du problème à ceux encore trop nombreux qui sont dans le déni. Ils sont tirés de mon expérience des dernières semaines.

Je participe à un comité de direction de l'un de mes clients. J'anime un atelier de réflexion stratégique. J'annonce que nous allons travailler sur trois questions que je présente. J'insiste,

plusieurs fois, sur le fait que chaque question va faire l'objet d'un temps de travail spécifique et que nous allons les traiter les unes après les autres. Quatre groupes de trois ou quatre personnes, vingt minutes de réflexion pour une question, vingt minutes pour la mise en commun de chacune des réflexions avant de passer à la question d'après. J'en aurais mis ma main à couper, dès la 1<sup>re</sup> restitution, dès le 1<sup>er</sup> groupe qui a pris la parole, ils annoncent fièrement que c'était très simple et qu'ils ont traité les trois questions en même temps. Évidemment, les réponses qu'ils apportent à la première question n'ont aucun intérêt au sens où elles sont générales, elles enfoncent des portes ouvertes, ce sont des poncifs. J'ai la confirmation immédiate de l'un des problèmes de cette organisation : on n'écoute pas la consigne, on n'est pas concentré sur la question, on est fier de faire autrement, on brasse du vent et l'on se fait remarquer plutôt que de prendre le temps de réfléchir. Je précise qu'aucune de ces personnes n'est bête, pas sérieuse ou non impliquée, bien au contraire. C'est leur fonctionnement individuel et collectif qui a dérivé. En cela, ils ne sont que des illustrations d'un comportement largement partagé qui illustre la perte de substance de notre mode action. On n'agit pas, on agite pour se faire aimer. Les effets Tiktok et Instagram ont infiltré tous les comportements.

Autre client, autre sujet, autre comité de direction, la performance financière n'est pas à la hauteur. Le constat est fait que le prix de vente a été négligé et tout le monde est d'accord pour dire que, par rapport à la concurrence, on peut se permettre d'augmenter le prix. L'entreprise décide d'ouvrir un travail que l'on appelle le « pricing power » qui consiste à mettre en place tout un certain nombre de techniques pour pouvoir passer les augmentations de prix sans trop de dommages pour le chiffre d'affaires. C'est là que j'interviens auprès d'eux pour apporter cette compétence spécifique. Toutes les réserves habituelles, ou peur, sur le sujet sensible de l'augmentation des prix sont levées sans aucune difficulté, ce qui est rare. Je me dis que l'on va pouvoir être productif. Mais patatras, quand il s'agit de passer des bonnes idées aux actions, les blocages arrivent. Produire les éléments de langage pour les commerciaux, produire les courriers pour les clients, faire évoluer tel process de facturation, s'attaquer à la base client pour en identifier des typologies pour industrialiser le travail ... bref, passer de la théorie aux actions concrètes, on galère ! Le pompon est atteint quand l'un des membres suggère qu'il faudrait faire travailler une agence de communication. Non ! C'est justement pour faire ce travail qu'il est payé et, qu'en plus, il a une équipe. Ils sont top managers, ils sont bien câblés, ils sont impliqués, mais ils ont complètement perdu le fil de l'action, et pour être précis au sens d'Aristote, le sens de la production. La performance financière n'est pas au rendez-vous. Étonnant !

Nous avons tous des expériences personnelles de dysfonctionnements irritants. Mais c'est devenu tellement le quotidien que soit, on baisse les bras, soit on passe un temps fou pour tenter d'obtenir ce que l'on veut. Mon dernier exemple : voiture d'une marque française qui se positionne comme premium ; la coque extérieure du rétroviseur côté conducteur a disparu ; je m'arrête à la concession ; l'accueil n'a rien de premium ; je tombe sur un responsable des pièces détachées qui me dit, désespéré, au bout de vingt minutes de pianotage sur son ordinateur, qu'il ne sait pas quand, comment et à quel prix la pièce sera disponible. Il promet de rappeler rapidement ce qu'il ne fera évidemment pas. Au bout d'une semaine, j'envoie un recommandé à la concession (pas envie d'avoir un débat à la fin de la location du véhicule). Quinze jours après, je reçois un appel d'une autre personne ; il me demande d'expliquer le problème qui est pourtant décrit très en détail dans le courrier ; après avoir pianoté longtemps, il me donne la même réponse que son collègue. C'est premium ! Quelles (in)actions peuvent produire cela ? Cerise sur le gâteau, je reçois d'un service du siège de la marque, en recommandé, un courrier accusant réception de mon recommandé ! Mais comment ont-ils pu en arriver là ?

Je passe rapidement sur un sujet ouvert avec une grande institution universitaire. Le projet a été lancé en janvier 2025. En juin, une réunion de travail est annoncée à la rentrée. Un mail arrive en novembre pour confirmer la réunion le 9 janvier (sans préciser l'heure et le lieu), réunion dont nous n'avons jamais reçu confirmation malgré les relances et qui ne s'est pas tenue. Un an a passé.

Je pourrai écrire un livre de tous ces exemples. Souvent, j'ai tendance à me dire que c'est moi le problème, mais quand j'interroge autour de moi, je croise des regards désabusés, j'entends des soupirs et l'on me partage le dernier exemple qui commence généralement par « hier... » ou « la semaine dernière... ». Il y a de multiples explications possibles à ce dysfonctionnement général, mais l'une est bien cette capacité d'action qui s'est évaporée. Tellement évaporée que, dans le pire des cas, le concept même a été oublié, dans le meilleur des cas, même si l'on sait quoi faire, on ne sait simplement plus comment faire.

Dernier exemple dans un tout autre domaine. En Chine, le premier réacteur nucléaire de type EPR de Taishan a été construit et mis en service en moins de 10 ans (2018). Selon des ingénieurs français ayant participé au projet (source AFP), le deuxième, Taishan 2, a été achevé en cinq ans (2019). En Europe, nous avons mis 18 ans pour démarrer l'EPR finlandais et 17 ans pour celui de Flamanville. Depuis, les Chinois ont changé de technologie (les *Hualong One*, plus simples, plus industrialisables, un peu moins puissants). Le premier a démarré en 2020, huit sont déjà en service, dix-huit sont en chantier, dix-neuf sont en projet, dont plusieurs vendus à l'étranger (Pakistan, Argentine, ...). Pendant ce temps-là, en Europe, on tergiverse, à l'image de nos éoliennes, on brasse du vent. En France, six réacteurs EPR2 sont officiellement programmés<sup>1</sup>, répartis sur trois sites avec un objectif de mise en service à partir de 2035, mais des retards sont déjà annoncés ! Huit réacteurs supplémentaires ont été annoncés par Emmanuel Macron en 2024, mais leur localisation et leur calendrier restent à préciser... Enfin, concernant des réacteurs de technologies plus simples, les SMR, des appels à projets sont en cours, pas pour construire et mettre en service, mais pour développer des technologies innovantes, dans le cadre du plan France 2030. Action, mais action lente. Nous gardons une chance au championnat des escargots.

L'exemple ne fait pas la théorie, mais ne pas accepter que nous avons un réel problème d'action serait un déni. Un déni encore largement partagé puisque, au-delà des questions que l'opération Venezuela pose, on entend peu de réactions qui en tireraient des conclusions constructives sur notre incapacité à mener la moindre action quel que soit le domaine. L'ami américain nous gifle et l'on se demande de quel droit il le fait au lieu de se demander pourquoi il nous le fait.

Loin de moi l'idée de dire que rien ne fonctionne et que l'incapacité d'action est générale. Il y a heureusement de très belles réussites. Je constate et j'essaye de montrer que l'on a de plus en plus de mal à être dans un mode action qui produit quelque chose de concret et d'utile, qu'il faut en avoir conscience si l'on veut rapidement trouver des remèdes à ce mal qui nous ronge, qui nous décrédibilise, nous affaiblit et nous fait prendre du retard par rapport aux empires qui prennent forme autour de nous. Si le problème est probablement moins grave dans l'économie privée que dans la sphère publique, cela ne doit pas nous empêcher, au contraire, de réagir fortement et de lutter contre cette dérive profonde. Nous avons tous un rôle à jouer pour cela, commençons là où nous pouvons, dans nos entreprises. Luttons pour l'action !

<sup>1</sup> Penly (Normandie) : 2 réacteurs ; Gravelines (Nord) : 2 réacteurs ; Bugey (Ain) : 2 réacteurs

À suivre...

*Si la prise de conscience de la dérive de notre mode action est partagée, je vous invite dès la semaine prochaine à lire la deuxième partie de ce travail. Nous y verrons ce que nous dit Henry Mintzberg, un chercheur canadien reconnu mondialement pour ses travaux sur la stratégie, les organisations et le management. Pour finir de façon concrète et pragmatique, je partagerai douze champs d'action devant permettre de se réapproprier un mode de travail plus productif et plus efficace.*

**Michel MATHIEU**  
Doctor of business management

Janvier 2026