

## ACTION ! 2/2

### Parlons moins. Agissons plus.

*Dans la première partie de cet article nous avons fait le constat du problème que nous avons dans notre « vieille Europe » à mener des actions concrètes, utiles, efficaces. J'ai proposé ensuite d'aller puiser chez Aristote quelques fondamentaux sur la définition de ce qu'est l'action avant de retenir quelques exemples pour prendre conscience de la profondeur de notre problème. Dans cette deuxième partie, nous allons d'abord voir ce que nous dit Henry Mintzberg, chercheur mondialement reconnu. Ensuite, parce que c'était le but de ce travail sur le concept d'action, je propose douze champs d'action concrets pour réveiller la capacité d'action de nos entreprises.*

### L'action dans la pensée stratégique moderne.

*« La stratégie n'est pas seulement un plan, c'est aussi un modèle cohérent d'actions qui se dégage avec le temps. » Henry Mintzberg (1994).*

Henry Mintzberg est un universitaire canadien en sciences de gestion, né le 2 septembre 1939 à Montréal. Il est internationalement reconnu pour ses travaux sur la stratégie, le management, et les organisations. Mintzberg est professeur à la Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill depuis 1968, il a également enseigné à l'INSEAD en France. Ses recherches ont révolutionné la compréhension du travail des managers et de la planification stratégique, notamment à travers son ouvrage « *The Rise and Fall of Strategic Planning* », (1994) traduit en français « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* ». Il propose une analyse critique des écoles de pensées stratégiques issues de la période post 1945. Au travers sa théorie de la « stratégie émergente », il remet en question les approches traditionnelles qu'il considère comme trop rigides et inadaptées au nouveau monde qui commence à se dessiner.

Mintzberg apporte une réponse à la question de savoir comment aligner les actions individuelles avec la vision stratégique. Pour cela, Mintzberg distingue deux types de stratégies : la stratégie délibérée et la stratégie émergente :

- Stratégie délibérée : un maximum de choses est planifié à l'avance par la direction, avec des objectifs clairs et une mise en œuvre très contrôlée. C'est le monde des business plans, des budgets, des tableaux de bord qui veulent tout mesurer et des audits qui essayent de tout contrôler.
- Stratégie émergente : sur la base d'un cap clair, la stratégie se développe progressivement, à travers les actions, les apprentissages et les ajustements sur le terrain. Elle n'est pas toujours anticipée, mais émerge des initiatives locales, des opportunités ou des réactions à l'environnement.

Pour Mintzberg, la stratégie peut être comprise à travers cinq dimensions, les "5 P", à ne pas confondre avec les « 5P » de Michael Porter ou ceux du marketing mix. Une stratégie, c'est :

- Plan : une direction intentionnelle.
- Ploy : une manœuvre pour tromper les concurrents.

- Pattern (modèle) : c'est la cohérence des actions passées qui définit la stratégie, pas seulement les intentions initiales.
- Position : le choix d'un créneau ou d'un marché.
- Perspective : une vision partagée par toute l'organisation.

Dans l'esprit de Mintzberg, en 1994, le mot action se définit bien comme quelque chose de productif et d'utile. Ce qui nous intéresse ici dans le cadre de notre réflexion sur l'action est cette notion de *Pattern*. Mintzberg définit la stratégie comme un « *pattern in a stream of decisions* » (un schéma dans un flux de décisions). Cela signifie que la stratégie d'une organisation se révèle a posteriori, en observant la cohérence des actions passées, plutôt qu'en suivant strictement un plan préétabli. Un "pattern" est donc :

- Une régularité dans les comportements et des choix de l'organisation, même si tout ceci n'a pas été planifié au départ.
- Un alignement entre les actions qui, rétrospectivement, forment une direction claire, même si elle n'était pas initialement prévue.
- Un équilibre entre ce qui était prévu (stratégie délibérée) et ce qui a émergé.

Deux exemples illustrent cette approche :

- Toyota n'a pas "planifié" le lean management : cette stratégie est née d'améliorations continues (kaizen) portées par les ouvriers et les managers sur le terrain.
- 3M a développé le Post-it après qu'un employé ait remarqué les propriétés d'un adhésif "raté". La direction n'avait pas planifié ce produit, mais l'a intégré à sa stratégie une fois son potentiel identifié.
- Exemple négatif : Kodak a ignoré les initiatives internes sur le numérique (stratégie émergente potentielle) pour rester focalisé sur son plan initial (la photographie argentique), ce qui a conduit à son déclin.

La stratégie émergente se forme sur la base :

- D'initiatives locales : les employés ou les équipes terrain prennent des décisions et mènent des actions qui, cumulées, forment une stratégie globale et cohérente car alignées sur un cap, une vision et des valeurs. Encore faut-il qu'ils aient la liberté de le faire.
- D'apprentissage : l'organisation ajuste ses actions en fonction des retours et des résultats. Encore faut-il que la culture de l'entreprise soit à la confiance et à la vérité des faits.
- D'opportunités imprévues : une entreprise peut découvrir un nouveau marché ou un produit en répondant à un besoin client non anticipé. Encore faut-il que l'entreprise ne soit pas tournée que sur elle-même, submergée par ses reportings et ses indicateurs.

Mintzberg n'oppose pas la stratégie délibérée à la stratégie émergente, il conseille de diminuer les contraintes et les carcans de la première et de libérer les énergies de la seconde. Le monde actuel demande de chercher le meilleur dans l'hybridation des compétences, des méthodes et des savoir-faire. Si j'essaie de traduire la pensée de Henry Mintzberg en langage utile pour le dirigeant, cela signifie :

- Créer un cadre, plus qu'un carcan. Cela nous renvoie au poids des normes ou aux multiples injonctions contradictoires dont les grandes entreprises raffolent : produire plus vert mais moins cher, investir, mais dépenser moins, ...
- Définir un cap fait d'un système de valeurs et d'une vision, plutôt qu'un road book détaillé fait de business plan et de budgets.

- Fixer des objectifs larges dans lesquels créativité ou compétences trouvent plus de place et de liberté pour s'exprimer plutôt que de consommer un temps infini à la conception de plans détaillés qui seront déjà obsolètes avant même leur validation.
- Développer l'esprit de responsabilité pour pouvoir diminuer le contrôle.
- Donner de l'autonomie aux équipes performantes pour expérimenter, ne pas simplement les presser pour toujours gagner plus. Aider et se concentrer sur les moins performantes pour les faire progresser.
- Observer et capitaliser en développant la culture du RETEX.
- Repérer les initiatives qui marchent et les partager.

## Quelques clés pour réinventer notre mode action.

Si l'on veut sortir du gouffre dans lequel nous nous enfonçons, il faut forcément remettre en cause les habitudes, les croyances établies et les dogmes imposés par ceux qui ont réduit le concept d'action à la causerie permanente. J'imagine une longue liste d'actions possibles, de choix à mettre en œuvre et de priorités à organiser. Avertissement : tout n'est pas politiquement correct, cela tombe bien, le politiquement correct est en partie responsable de l'embuage des cerveaux, générateur d'une grande paresse intellectuelle qui nous a mené là où nous sommes. Reprendre les territoires conquis par les ennemis de l'action va demander beaucoup de courage, d'énergie et de détermination.

**Non au management Montessori** : les livres de management ont tué le commandement. L'action implique que le blabla fasse de la place au mouvement, à l'effort, à la discipline et au travail. Pour tous ceux qui recherchent du sens sans creuser bien profond, il y a des choses à leur faire découvrir. Certains ne trouveront jamais, il ne faut pas s'embarrasser d'eux. Ils sont beaucoup plus nombreux que l'on ne croit à chercher un cadre clair dans lequel ils peuvent trouver leur place, mais c'est au management de leur montrer et de les accompagner sur le chemin. Les managers et dirigeants doivent remettre du commandement dans leur management. Le commandement doit s'entendre ici par rigueur, décision claire, discipline et ordre.

**Faire moins, mais plus profondément** : l'énergie n'est pas absente, l'envie est souvent là, l'adhésion à l'entreprise existe et elle est facile à catalyser, là n'est pas le problème. Il faut savoir guider, canaliser, orienter, accompagner, former toutes ces bonnes volontés qui s'expriment en désordre. Il faut limiter le nombre de priorités. Comment espérer que « ceux qui font » soient productifs sur plus de trois priorités à la fois ? Là aussi, il y a une vraie remise en cause à faire de nos pratiques de management. *"L'efficacité, c'est faire les bonnes choses, pas faire beaucoup de choses."* (Peter Drucker).

**Redonner leur place aux managers.** Plusieurs articles récents décrivent un désamour pour le management, en expliquer les raisons demanderait plusieurs articles, mais de façon réductrice, on pourrait dire que ce ne sont pas les managers qui ont disparu, c'est que l'organisation de l'entreprise, ses flous, ses sujets éloignés des réalités, les carcans, les reportings, les injonctions contradictoires, tuent les énergies des meilleurs managers et n'incitent pas ceux qui pourraient le devenir à passer le cap. Dans l'état actuel de beaucoup d'organisations, il faut être un moine-soldat pour aimer être un manager. Ils n'ont pas trop de soutien de la direction qui a d'autres priorités ; ils sont corvéables à merci ; ils sont entre le marteau des objectifs intenables et l'enclume des réalités.

**Lutter contre l'addiction au plaisir simple de l'agitation** : la mythologie de l'action fait imaginer aux managers et aux cadres qu'ils sont jugés sur leur visibilité (Etre vu en réunion, produire des documents, ...) plutôt que sur des résultats tangibles. Cela crée une culture de l'hyperactivité stérile. S'agiter est facile. Se poser, ralentir et élargir son champ de réflexion est compliqué et ennuyeux, cela ne correspond pas à l'image mythologique attendue. Brasser génère de l'adrénaline et submerge d'hormone du plaisir, la dopamine. Cela devient une drogue. À chaque nouvelle information, à chaque nouvelle donnée, à chaque nouvel e-mail, il faut une réaction, une réponse, une décision. C'est l'entrée dans une boucle infernale, chaque décision se déconnecte de plus en plus de l'environnement et fait perdre de vue le cap et le sens. La réaction éloigne de l'action utile, car elle n'est là que pour être visible, pas utile. Un problème n'est plus analysé dans son ensemble, les signaux avant-coureurs des dysfonctionnements ne sont plus vus et l'on se retrouve vite à colmater des problèmes en tout genre pour toujours plus d'agitation. L'action s'est dissoute dans l'agitation ; plus aucune minute d'intelligence n'est consacrée à la question du pourquoi telle ou telle situation existe et s'est déclenchée. Sans le pourquoi, tous les comment seront des illusions.

**Remettre dans l'ordre les objectifs de l'entreprise.** Des politiques sans aucune connaissance de l'économie et de l'entreprise ont imposé l'inversement des logiques, l'entreprise doit reprendre le pouvoir sur ses territoires. Il va falloir du courage, de la détermination pour retrouver les fondamentaux :

- L'objectif de l'entreprise n'est pas l'égalité des hommes et des femmes. L'objectif de l'entreprise, c'est que tous les hommes et toutes les femmes qui en sont le cœur contribuent en fonction de leur caractère et de leurs compétences à la stratégie et aux performances de l'entreprise.
- L'objectif de l'entreprise n'est pas de choyer telle ou telle minorité ou communauté. C'est exactement le contraire, c'est de faire une communauté de toutes les différences.
- L'objectif de l'entreprise n'est pas de faire une planète propre. L'objectif de l'entreprise, c'est de développer des produits et des services utiles et performants pour répondre aux besoins de sa cible de clientèle dont les attentes de développement durable font partie.
- L'objectif de l'entreprise n'est pas de courir après les certifications et les labels. L'objectif de l'entreprise est d'avoir des produits et des services qui produisent la promesse faite aux clients.

Je ne peux résister ici à tacler cette multinationale de l'agroalimentaire qui met moins de trois jours pour licencier son CEO pour avoir couché, pardon, avoir eu une relation extra-conjugale, avec une collaboratrice consentante, alors qu'il n'a pas été licencié alors que depuis plusieurs années, le groupe fait l'objet de plusieurs plaintes et procès pour des produits non-conformes aux réglementations sanitaires ! Où est l'objectif de l'entreprise ? Comment avoir perdu autant le sens commun ?

**Se réapproprier l'ordre des priorités.** Combien de comités de direction regroupent plus de fonctions supports que de cadres qui « font » ? Pour un directeur commercial et un directeur des opérations (le chiffre d'affaires et la productivité), nous allons trouver un DAF, un DRH, un DSI, des directeurs RSE, de la compliance, de l'innovation, de la stratégie, du risk management, de la sécurité, de la communication, et même un happiness manager... Tout cela est probablement utile, mais souvent, par leur nombre, les sujets traités ne sont plus que des sujets supports très éloignés de la croissance et de la production, donc des performances de base. Les avis de chacun sur un sujet qui ne les concerne pas enlisent l'action dans un flot de paroles intelligentes mais improductif. Comme dit l'expression, il faut remettre l'église au

milieu du village ! Il faut remettre les opérations au cœur du dispositif et nombre de fonctions supports ne doivent plus occuper l'espace stratégique, mais être rendu au niveau de ce qui est des outils au service des opérations, au service du développement de l'entreprise, au service de sa performance financière.

**Le travail, c'est dans l'entreprise. La vie privée, c'est à la maison.** Est-il nécessaire de développer un paragraphe sur le télétravail dans cette réflexion ?

**Assumer les risques.** La judiciarisation du monde fait que le juridique, devenu du juridisme, s'est imposé dans tous les rouages de l'entreprise. En France, la tradition jacobine de centralisation et d'uniformité associée à une forte culture du débat favorise les discussions interminables plutôt que l'action rapide. Les réformes sont souvent reportées par crainte des conflits sociaux ou politiques. Plus aucune décision ne se prend sans avis juridique. Comme par définition, un avis juridique n'est jamais un avis, mais une liste de risques plus ou moins probables, chaque avis ouvre une question qui demande un nouvel avis, qui ouvre lui-même un autre champ de questions, cela est au mieux long, au pire sans fin. S'il n'y prend pas garde, le dirigeant peut facilement se laisser enfermer par l'activisme des juristes qui n'ont de cesse d'annoncer les catastrophes les plus improbables. Chaque décision est un risque que le dirigeant et les managers doivent se réapproprier. Ils ont le choix entre mourir de prendre le temps de trouver une solution jamais proposée par les juristes, ou réussir d'avoir pris un risque qu'ils auront su maîtriser parce qu'ils sont des professionnels de leur métier.

**Tuer les process de business plan et de budget.** Ce n'est pas en faisant des tableaux Excel que les chiffres s'améliorent. De nombreux travaux de recherche montrent que ces logiques de planification issues des grandes écoles de pensée post-1945 ne sont plus appropriées. Quel sens a encore de consacrer trois mois de l'année à regarder les chiffres passés pour imaginer une projection à 18 mois (travail fait au cours de l'été en cours pour un résultat espéré en décembre de l'année suivante) ? Si l'entreprise a un système de valeurs clair, simple, assumé et surtout appliqué sans compromis, si le dirigeant donne un cap limpide, si la logique de responsabilisation et de décentralisation est en place, une prévision glissante à trois, six ou douze mois demandée à ceux qui « font », suffira à piloter l'entreprise dans le maelström d'incertitude actuel. Ce n'est pas le passé qu'il faut regarder, c'est l'avenir. Si au niveau du dirigeant et de son DAF, il n'y a pas de capacité à imaginer les douze ou dix-huit mois à venir sans faire travailler toute les forces vives de l'entreprise pendant trois mois, il faut changer le dirigeant ou le DAF.

**Soigner la gouvernance** : de l'assemblée générale annuelle jusqu'à la réunion hebdomadaire d'une équipe décentralisée, chaque organe de gouvernance doit travailler sur le temps stratégique qui lui est propre. Souvent, quand l'un n'est pas sur son niveau, c'est qu'il traite les problèmes du niveau inférieur. C'est un signe de mauvaise organisation ou de manque de compétences qu'il faut résoudre avant que le désordre ne se propage au niveau supérieur ou au voisin.

**Se forger un nouvel esprit critique** : les mails, les réseaux sociaux, les effets d'une dérive datant de trente ans, des injonctions culturelles néfastes, un environnement inhibant l'action et la prise de risque font partie de notre réalité. Pour résister à leurs effets négatifs et reprendre le pouvoir, il faut remettre en cause à peu près tout. Il est nécessaire de passer au filtre de la question de l'utilité et de l'efficacité, les habitudes, les pratiques, les organisations, les process, les méthodes de travail individuelles et collectives et j'en passe. Pour ceux qui s'y attaquent,

c'est un travail de longue haleine qui, au début, demande une « *discipline de dingue* », puis de la persévérence avant de commencer à en récolter les fruits.

**Prendre des idées chez les autres** : je vous propose pour finir, une liste d'idées à la Prévert issues de mes lectures et recherches pour cet article, chacun trouvera certainement de quoi alimenter ses prochaines actions, mais attention, repenser le mode action, ce n'est pas simplement appliquer une liste de « trucs », c'est revoir profondément l'organisation, son fonctionnement et le mode de management.

### *Les méthodes*

- Revoir la matrice d'Eisenhower : distinguer l'urgent de l'important pour éviter de confondre mouvement et action.
- Penser à la loi de Parkinson : « Le travail s'étale dans le temps disponible ».
- Limiter les objectifs à 3 priorités maximum par trimestre (Google ou Amazon).
- Passer à la méthode agile et réduire le nombre de processus (ING)
- Donner aux équipes le droit à l'erreur et la liberté de choisir comment atteindre les résultats (Spotify).
- Méthode Pomodoro : 25 min de concentration pure +5 min de pause.
- Post-mortem ou Retex : analyser les échecs pour en tirer des leçons, puis passer à autre chose.

### *Les réunions :*

- Instaurer une journée par semaine sans meeting (LVMH).
- Pas de réunion sans ordre du jour écrit et décision attendue.
- Limiter les réunions à 30 minutes (Tesla).
- Interdire les réunions "d'information", privilégier l'écrit pour informer, réserver les réunions aux décisions (Netflix)
- Stand-up meetings (15 min max) pour synchroniser l'action.

### *Le téléphone :*

- Les repas entre collègues, c'est sans téléphone
- Désactiver toutes les notifications pour rester le maître de son temps.
- Organiser des zones sans téléphone (LVMH)
- Mettre en place des boîtes à téléphones à l'entrée des salles de réunions (Google).

### *Les mails*

- Ne pas envoyer de mails ou de messages en dehors des heures de travail.
- Si un manager consulte son téléphone en réunion, les équipes feront de même.
- Lutter contre les « en copie » et mails « parapluie ».

### *La concentration*

- Instaurer des plages "deep work" : 2h/jour sans interruption.
- Organiser des espaces dédiés sans accès aux réseaux (Ex : bibliothèques d'entreprise).
- Avoir un écran à la fois, pas de téléphone allumé quand on travaille sur son ordinateur.
- Passer en mode avion pendant les heures de travail/étude.

*Pour ceux qui souhaiteraient aller plus loin, quelques travaux récents sur ces sujets :*

- Cal Newport (Deep Work, 2016) : l'agitation tue la capacité à se concentrer sur l'essentiel. Les managers doivent protéger des plages de "travail profond".
- Morten Hansen (Great at Work, 2018) : les meilleurs performeurs ne font pas plus d'efforts, mais focalisent leur énergie sur quelques tâches à fort impact.
- Étude McKinsey (2023) : les entreprises qui réduisent les processus inutiles voient leur productivité augmenter de 20 à 25 %.
- Patagonia : les managers passent 50 % de leur temps sur le terrain (magasins, usines) pour comprendre les vrais problèmes.
- Bridgewater Associates (Ray Dalio) : culture radicale de transparence et de décision rapide, même avec des informations imparfaites.

## Conclusion

Retenons que depuis Aristote, l'action se définit par des valeurs, de la vertu, du mouvement, du courage, de la détermination et de la production de choses utiles.

Retenons que Mintzberg nous expliquait dès 1994 que l'action n'est là que s'il y a la liberté d'agir. Nous avons un gros travail de nettoyage à faire dans les normes, diktats et autres dogmes qui nous ont été imposés, mais aussi, n'oublions pas, dans les carcans que nous nous sommes nous-même imposés dans nos entreprises.

Retenons aussi que le bon sens est souvent la meilleure réponse à la recherche de sens. Nous ne sauverons pas tous la planète, mais sauver notre liberté d'agir y contribuera.

Les outrances de Trump ne doivent plus nous inquiéter. Je pense même que nous le remercierons d'avoir su nous réveiller. Mais il ne faut pas louper cette petite fenêtre qui s'ouvre pour repenser profondément notre façon de penser, de travailler, de produire et d'avancer. Nos entreprises ont un rôle majeur à jouer dans le domaine. Concentrons-nous là où nous avons le pouvoir de faire des choses. Vite !

**Michel MATHIEU**  
Doctor of business management

Janvier 2026