

# Le bon sens au service de la performance

Préface de Michel Godet



*Professeur au Conservatoire national des arts et métiers, titulaire de la chaire de prospective stratégique et membre du Conseil d'analyse économique. Michel Godet a notamment publié : la Prospective stratégique pour les entreprises et territoires, Topos. Dunod 2008.*

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.

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.

La gestion s'attache à valoriser, la stratégie parie sur l'innovation. Les entreprises ont trop souvent tendance à privilégier l'une de ces dimensions au détriment de l'autre

Pourtant les deux voies sont complémentaires et nécessaires. Il faut, tout à la fois, valoriser ce qui peut l'être, par réduction des coûts et amélioration des performances et, innover pour toujours faire plus, mieux et différent, par rapport aux concurrents. Ce ne sont d'ailleurs pas les mêmes hommes qui doivent être chargés de la valorisation : l'un doit réduire les coûts, l'autre doit investir et prendre des risques.

Ce livre est écrit par trois entrepreneurs qui entendent mettre leur expérience au service de la performance des TPE et PME qu'ils connaissent bien puisqu'ils les dirigent et les conseillent. Rappelons qu'en France les entreprises de moins de vingt personnes représentent 96% des 2,6 millions d'entreprises, les moins de 10 personnes 93% et les solos 48%. Au total, les moins de 20 personnes représentent près de 40% de l'emploi marchand et l'emploi y a augmenté de 20% entre 2002 et 2007. C'est dire l'importance que représente leur développement pour l'avenir de notre pays.

Les trois auteurs Olivier Kahn, Frédéric Parissier et Claude Villain ont confronté leur pratiques de consultant formateur, de dirigeants de cabinets d'experts comptable et d'audit au service des petites entreprises en France, en Europe et en Amérique du Nord pour dégager des règles de gestion simples et de bon sens qui permettent aux entreprises d'améliorer leurs performances. Ils s'appuient pour leur illustration sur 20 témoignages exclusifs, 20 dessins qui parlent et 20 chiffres clés et 20 questions-réponses vitales.

Leur ambition est forte et stimulante : « permettre aux dirigeants d'optimiser leurs efforts et de vivre avec encore plus de plaisir la direction de leur entreprise ».

L'optimisation passe par l'application de la loi des rendements décroissants de Pareto qui rappelle qu'en général on obtient 80% des résultats avec 20% d'efforts (d'où le sous titre du livre 4 fois 20 égale 100). On peut la généraliser, ainsi 20% des produits amènent 80% des profits (on pourrait en dire autant pour les pertes) ou encore l'utiliser dans certains cas limites en chaîne : 80% des 20% de résultats restants, nécessitant de 4% d'efforts supplémentaires et permettant d'atteindre 96% des objectifs !



Ce petit livre à l'usage des entrepreneurs individuels est une véritable boîte à idées de bons sens pour « ré-oxygéner les méthodes de travail et les prises de décision » les enchantera certainement. Retenons quelques messages simples et forts.

### ***Anticiper les risques, avoirs des objectifs clairs, une longueur d'avance dans les têtes et dans les faits***

Il n'y a pas de secteurs condamnés, ni de fatalité dans les difficultés des entreprises ; il n'y a que des managers défaillants et des entrepreneurs qui ont cessé de remettre en cause leur production, alors qu'il faut innover pour gagner dans un monde en perpétuel changement

Les entreprises qui se contentent de vendre ce qu'elles produisent sont condamnées. Pour conquérir les marchés, il faut produire ce qui se vend, c'est-à-dire des biens et des services répondant à des besoins réels ou latents. Les entrepreneurs innovants sont bien les magiciens de la croissance, ils savent : « qu'il ne faut plus vendre des produits ou des services mais les deux en même temps sans oublier le lien que procure la relation commerciales ».

L'entrepreneur innovant change les règles au lieu de s'y soumettre. Attention, cependant, 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.

### ***Il n'est pas nécessaire d'être gros pour être rentable : « multismall is profitable »***

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.

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 !

### ***Gouverner c'est prévoir, obéir c'est comprendre***

Les hommes ne font vraiment bien que ce qu'ils comprennent. Comme le soulignait Henri Fayol : « Si gouverner c'est prévoir, obéir c'est comprendre <sup>1</sup>. » Le fameux dirigeant de première classe, dont parle Mary Parker Follett <sup>2</sup>, 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.

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 ! »

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

2-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.



### *La motivation des hommes sur des projets au cœur de la différence compétitive*

Henry Ford l'avait bien dit : « Prenez-moi tout, mais laissez-moi les hommes et je recommencerais 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.

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. 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, divertir, 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.

### *Le développement durable, un levier pour l'innovation et pour donner du sens aux projets et relocaliser les activités*

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. De ce point de vue le développement durable est une extraordinaire opportunité pour donner un sens à la croissance (la responsabilité vis à vis des générations futures). C'est aussi une chance pour innover afin de relever les nouveaux défis environnementaux et de relocaliser les activités pour diminuer l'empreinte carbone des transports lointains et assurer une meilleure traçabilité dans la chaîne des intrants. Tout cela va dans le sens de la proximité des productions de biens et de services. Les TPE et les PME sont mieux armés que les grandes multinationales pour relever ces défis : « A l'heure de l'internationalisation, les consommateurs cherchent de plus en plus souvent la proximité ».

Elles peuvent donc aborder l'avenir en confiance et améliorer leur performances en s'inspirant des règles de bon sens qu'elles trouveront à profusion dans ce livre. A condition de ne jamais oublier que la production de biens et de services qui n'est pas porteuse de liens n'a pas de sens et que les clients sont aussi des amis qui préfèrent : « des cadeaux sous formes de cadeaux plus que d'euros ».

