

Extrait

# Stratégie & Organisation

Eviter les dangers



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023711073

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# STRATÉGIE & ORGANISATION

## Eviter les dangers

- . Les coups bas
  - . 4 notions d'entropie
- . Les techniques subversives de la guerre économique
  - . Quels sont les avantages concurrentiels du futur ?
    - . Les actions «hard»
    - . Les actions «soft»
- . Le ragot, un lubrifiant dans les relations sociales
  - . Comment répondre aux coups tordus ?
  - . Le ragot, une arme à double tranchant

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## Les coups bas

Nombreux sont les dangers de l'entreprise, au-delà des sinistres ou des défaillances de gestion. Il existe bien d'autres sources de dangers directs ou indirects, identifiables ou plus sournois. La vigilance est de rigueur dans la lutte pour survivre ou se développer. Si la vie des affaires n'est déjà pas une sinécure dans une situation de croissance, le contexte de crise a tendance à durcir encore davantage la compétition et les manœuvres déloyales.

## 4 NOTIONS D'ENTROPIE

Les 4 principaux signaux de déliquescence de l'activité dans l'entreprise sont :

### ENTROPIE FAIBLE

- . Perte de créneaux
- . Retards ou échecs en matière de R&D produits et services
- . Sous-estimation de la concurrence
- . Suivi insuffisant de la clientèle
- . Départ des meilleurs collaborateurs

### ENTROPIE NETTE

- . Réduction des parts de marché et perte de compétitivité face à la concurrence
- . Ralentissement ou stagnation de la croissance
- . Perte de clients importants
- . Faible développement de nouveaux produits & services
- . Mise en place de programmes d'amélioration

### ENTROPIE FORTE

- . Graves problèmes de rentabilité financière
- . Rationalisation et durcissement de la gestion par différentes méthodes
- . Mécontentement du personnel
- . Rotation du personnel et remaniement au sein de l'équipe dirigeante
- . Etat défensif permanent, réactions instinctives et non planifiées

### ENTROPIE DE CRISE

- . Crise financière alarmante
- . Défaut de visibilité commerciale et signal d'alarme en matière de gestion
- . Restructuration globale, coupes claires
- . Licenciement du personnel
- . Procédures administratives diverses et régulières

## Les techniques subversives de la guerre économique

Plus on parle de morale et d'ordre dans une société ou la déréglementation domine au nom de la liberté, plus le temps se gâte. Il en est de même dans les affaires. Publicité mensongère, espionnage industriel, détournement de brevets ou contrefaçon pure et simple, désinformation, rumeurs sur les produits, chantage à la vie privée, corruption de passeurs d'ordre, de journalistes, de décideurs politiques, tout un arsenal se présente à l'entrepreneur décidé à abattre ou battre son rival. Ce sont les américains qui ont introduit officiellement l'usage des méthodes offensives dans la compétition économique. Le concept de Strategic Information System inventé par les professeurs Porter d'Harvard et Wiseman de l'Université de Columbia, accorde une place essentielle au renseignement économique dans l'élaboration d'une stratégie d'entreprise. Où se trouve la frontière entre le tolérable et l'intolérable ? Le tolérable, c'est ce que les américains définissent sous le vocable de business intelligence, c'est à dire la collecte, le traitement et la valorisation de toutes les informations ouvertes et accessibles à tous. En revanche, restent interdites les pratiques offensives illégales, comme l'espionnage de locaux industriels par des procédés électroniques, l'atteinte à la vie privée des personnels ou le détournement de documents à valeur stratégique.

## QUELS SONT LES AVANTAGES CONCURRENTIELS DU FUTUR ?

Avec l'arrivée de la nouvelle économie, les entreprises disent vouloir rechercher un équilibre entre des économies d'échelle planétaire et une adaptation pointue au désir du client. Pour les dirigeants français, le choix de la bonne stratégie suppose de savoir répondre aux besoins précis de ses clients, de mobiliser et de développer les compétences de son personnel et de se doter d'une organisation suffisamment agile pour s'assurer une position de leadership. Avantages concurrentiels futurs vus par les dirigeants français, en moyenne des réponses :

24,1	Connaissance des clients
16,3	Compétence du personnel
13,8	Efficacité opérationnelle
13,3	Système d'information
12,1	Agilité organisationnelle
6,3	Connaissance des concurrents
5,8	Partenariat avec les fournisseurs
4,1	Maîtrise de l'environnement réglementaire
3,7	Accès aux marchés financiers

Source : PricewaterhouseCoopers

### Les actions «hard»

Aujourd'hui, une entreprise qui lance un nouveau produit sait qu'elle s'expose à une gamme très large de contre-attaque de la part de la concurrence. Exemples de méthodes dures utilisées :

- Sabotage de l'image de marque du produit.
- Publicité comparative, consistant à faire douter le public sur les performances du produit visé.
- Rumeurs par l'intermédiaire des canaux médiatiques en utilisant les journalistes à leurs dépens ou en achetant leur silence.
- Plainte de faux consommateurs.
- Attenter à la vie privée du chef d'entreprise concurrent.
- Espionner ses locaux ou son domicile par des moyens électroniques.
- Retourner des membres de son personnel, voler des plans stratégiques.
- Conduire des négociations factices pour extorquer de l'information.

### Les actions «soft»

Tout chef d'entreprise peut utiliser dans le jeu concurrentiel des méthodes offensives légales issues de l'Intelligence économique :

- Questionner les commerciaux qui sont en contact avec les clients.
- Analyser les produits et services concurrents.
- Etudier les rapports financiers et les documents de recherche des concurrents.
- Obtenir de l'information par l'entretien volontaire des employés des concurrents.
- Utiliser les chasseurs de tête comme source d'information.

## LE RAGOT, UN LUBRIFIANT DANS LES RELATIONS SOCIALES

En 1955, un psychologue britannique, M. Burns, affirmait que «*Les managers les plus âgés ne peuvent supporter leur fin de carrière sans se défouler avec des racontars*». Ce phénomène est encore perceptible aujourd'hui auprès des cadres supérieurs (mais pas à la direction de l'entreprise) et chez les jeunes loups qui ont besoin de ragots pour se tenir informés et trouver leur chemin vers le sommet. De leur côté, les sociologues du travail considèrent le ragot comme une source permanente d'information, de distraction mais aussi comme un moyen d'influencer les collègues et même la gestion de l'entreprise.

Si le ragot est sociologiquement perçu comme un lubrifiant nécessaire pour animer les relations sociales, il secrète néanmoins des conséquences négatives comme l'atteinte à la réputation, la division de l'entreprise en 2 ou en plusieurs camps rivaux, ou l'émergence de conversations à voix basse. Selon l'anthropologue J.C Scott, la pratique du ragot est universelle car «*Elle s'installe là, où plus de 2 personnes travaillent ensemble*». Son usage est devenu, par excellence, l'arme des faibles et des personnels en bas de l'échelle qui libèrent ainsi par ce rituel, un état de frustration inconscient (manque de pouvoir, faibles revenus ou défaut de liberté d'expression) en n'hésitant pas à entacher, avec ou sans preuve, la réputation de leurs supérieurs ou de leurs collègues.

## Comment répondre aux coups tordus ?

La palette des mauvais coups en entreprise est aussi importante qu'elle peut être variée dans la «vacherie». Ainsi pour nuire à un collaborateur ou à un collègue, il est possible de l'humilier devant ses pairs, le ridiculiser, de profiter de son absence pour le licencier, lui affecter un nouveau bureau, l'affaiblir par une méchante rumeur, le dénigrer auprès de ses chefs, le démoraliser en lui fixant des objectifs inaccessibles, l'appâter par une promotion minée, réduire les signes extérieurs du pouvoir... Pourtant dans la réalité, l'ensemble des spécialistes de la question s'accordent pour reconnaître que rares sont les gros coups fourrés vraiment intentionnels. Selon eux, la plupart des coups tordus résultent davantage d'un mauvais management, de maladresses ou de petites lâchetés. Aussi pour faire face à une brimade et éviter de devenir agressif, déprimé ou dépressif, il convient de respecter quelques règles simples :

*«N'en venir jamais à la rupture, car les ennemis soufflent le feu dès qu'ils voient la guerre déclarée.»*  
Baltasar Graciàn (1647)

### Lecture du message :

- . Ne pas sombrer dans la paranoïa
- . Savoir reconnaître le vrai manipulateur en évitant d'entrer dans son jeu
- . Réagir immédiatement mais de manière dépassionnée en exprimant son mécontentement, en regardant droit dans les yeux et en expliquant objectivement les faits

## LE RAGOT UNE ARME À DOUBLE TRANCHANT

Il semble que l'usage du ragot constitue un appréciable moyen de défense, d'autant plus que l'émetteur peut rester anonyme et/ou faire preuve de bonne foi en ne faisant que restituer «fidèlement» l'information entendue ailleurs. La capacité de nuisance ou de médisance du ragot peut ainsi se révéler catastrophique. Elle devient même un sujet de préoccupation croissant pour certains consultants en relations humaines qui reconnaissent que «*L'intégrité et les ragots sont des questions d'avenir pour les organisations*». Ces spécialistes savent qu'une entreprise qui veut interdire autoritairement et par la menace les commérages, risque de s'effondrer rapidement en démobilisant une partie de ses employés et de ses cadres supérieurs en les privant d'échange, du sentiment de leur importance relative et/ou d'un défoulement par l'humour ou par l'ironie. Ils ont également bien conscience que l'usage immodéré du ragot dans un cadre où la discipline et les règles morales sont faibles, risque de «pourrir» rapidement l'ambiance et/ou freiner fortement le dynamisme de l'entreprise. Leur conseil est de veiller d'abord à valoriser l'intégrité, la transparence et la loyauté dans les relations hiérarchiques et transversales. Ils recommandent ensuite de ne pas écouter les conversations informelles, d'intercepter les e-mails et/ou de faire des remontrances, car alors l'entreprise risque de se désagréger de l'intérieur.

*«Si jamais on te démet de tes fonctions, manifeste publiquement ta satisfaction et même ta reconnaissance envers celui qui t'a rendu la quiétude et le loisir auxquels tu aspirais. Ainsi éviteras-tu qu'à la disgrâce s'ajoute le sarcasme.»* Mazarin

### Lecture du message :

- . Rester cool face aux coups bas, en dédramatisant la situation pour mieux l'analyser à froid
- . Eviter de ruminer ou de regarder le passé, envisager l'avenir de manière offensive et constructive

- . Prendre du recul, de la distance par rapport à l'événement ce qui permet toujours d'éviter la déstabilisation

*«Même quand tu te trouves dans un lieu sûr et avec des amis que tu considères comme sûrs, ne te laisse pas trop facilement aller à la confiance : rappelle-toi que rares sont les amitiés qui ne déçoivent pas un jour.» Mazarin*

**Lecture du message :**

- . Ne pas être trop conciliant (sauf à faire semblant d'être atteint pour mieux tromper le jeu de l'autre), car le risque est alors grand de se dévaloriser aux yeux des autres comme à ses propres yeux
- . Rester irréprochable en évitant d'abuser des horaires flexibles, des coups de téléphone personnels, des notes de frais non justifiées...
- . Surtout ne pas confondre les relations de travail avec des liens plus personnels