

Extrait

Stratégie & Organisation

Choisir entre l'ordre et le désordre



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023701098

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

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

STRATÉGIE & ORGANISATION

Choisir entre l'ordre et le désordre

- . La stratégie, c'est quoi ?
- . Le dilemme du prisonnier
- . L'importance des systèmes complexes
 - . La gestion de l'incertitude
 - . La bataille des sexes
- . La remise en cause du commandement unique
 - . Brûler ses vaisseaux
- . Un vrai dilemme pour le dirigeant
 - . La méthode douce
 - . L'irréversibilité du changement
- . L'intérêt des systèmes auto-organisés
- . Bien gérer les forces du changement
 - . L'avantage concurrentiel
- . Les 24 principaux facteurs expliquant l'échec d'une entreprise

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.

La stratégie c'est quoi ?

Les dirigeants ont une tâche particulièrement ardue en matière de stratégie d'entreprise dans un univers où la prévision n'est plus fiable et dans lequel les pratiques passées ne peuvent plus du tout servir de guide. Même les conseils en management fondés sur des réponses convenues ont peu de chance de mener au succès. En fait, le dirigeant doit affronter un monde complexe en naviguant continuellement à vue entre l'immobilisme, l'incertitude, l'ordre et le chaos. Paradoxalement, c'est le désordre ponctuel qui favorise l'émergence du changement positif en créant des conditions de réflexion, de remise en cause, d'innovation, d'expérimentation et de pari sur l'avenir. Dans l'entreprise, toute stratégie est faite de mouvements, d'ajustements, d'adaptation, de retour en arrière, de saisie d'opportunités, d'accompagnement d'émergence, de changements d'importance, afin de maintenir un cap difficile entre l'immobilisme stérile et le désordre destructif. Le rapport à la stratégie doit intégrer un contexte interne et externe sans cesse mouvant dont l'action conjuguée des différents acteurs en modifie constamment les bases. C'est la raison pour laquelle, la stratégie doit dépasser les certitudes et les habitudes liées à l'ordre du moment pour envisager courageusement un désordre momentané mais productif et stabilisant à terme. En fait, la stratégie vue du dirigeant consiste «*A maintenir un cap sans savoir si une tempête va se lever ou si le calme plat attend, être capable d'en changer si les conditions espérées ne sont plus au rendez-vous, trouver de nouvelles routes quand c'est nécessaire*» affirme Raymond-Alain Thiétart, professeur à Paris-Dauphine et à l'Essec. En cela, la stratégie moderne s'applique principalement à prévoir et à gérer des systèmes complexes dont la richesse et l'interdépendance des éléments en interaction font que les actions d'hier sont à l'origine des réactions d'aujourd'hui qui mènent, à leur tour, à de nouvelles actions demain. Dès lors, la volonté de mener un objectif précis selon un chemin donné est foncièrement illusoire sachant, en plus, que les choses ne se passent jamais comme on le veut.

LE DILEMME DU PRISONNIER

Deux criminels sont arrêtés par la police pour avoir commis un crime grave. La police n'a aucune preuve de leur participation au crime mais les a arrêtés pour une infraction mineure. Le procureur leur propose alors un marché:

1. Celui qui dénonce l'autre échappe à toute condamnation tandis que l'autre est condamné à une peine de 10 ans de prison.
2. Si personne ne dénonce l'autre, tous les deux risquent de passer 2 ans en prison.
3. Si les deux avouent, ils encourrent une peine de 5 ans de prison.

Il est clair que la stratégie dominante pour chacun est de dénoncer l'autre faisant que dans la réalité, les deux individus finissent par être condamnés à 5 ans de prison. Pourtant selon Derrida, lorsque les deux préférences sont prises en compte : avouer en s'auto-condamnant pour l'un (altruisme) et dénoncer son compère pour l'autre (égoïsme), les personnages atteignent alors la solution optimale à condition toutefois que chacun sache parfaitement comment fonctionne l'autre.

L'importance des systèmes complexes

La combinaison de contextes internes et externes sans cesse mouvants animés par de multiples acteurs induisent de facto la gestion d'une évidente complexité reposant sur 4 caractéristiques principales :

- . Un comportement imprévisible des acteurs qu'il n'est pas possible de contrôler en permanence.
- . Un grand nombre d'entités en interactions mutuelles démultipliant les relations et les enjeux de ses relations.
- . Des initiatives individuelles décentralisées et déconnectées d'une autorité unique faisant que les actions menées se combinent et induisent le comportement de l'ensemble.
- . Une décomposition impossible des liens et des forces internes considérant que chaque partie est interdépendante des autres et que toute négligence en ce domaine détruit des aspects essentiels de son comportement et de sa structure.

Il ressort de ce constat que les actions mises en œuvre par certains influencent ou peuvent contredire celles initiées par d'autres, faisant ainsi que «*Des approches systématiques, coordonnées, planifiées de manière rationnelle et linéaire se combinent très souvent au tâtonnement, aux hésitations et aux réponses impulsives*» comme le confirme R.A Thiétart. En fait, très souvent au cœur de la complexité le rationnel se combine à l'émotionnel, la certitude à l'intuition et la programmation au hasard. Rien n'est donc vraiment prévisible et rien n'est vraiment faux ni vraiment sûr dans le fonctionnement des systèmes complexes.

La gestion de l'incertitude

En stratégie, l'interdépendance dynamique des acteurs et des facteurs génère 3 grandes incertitudes fondées sur :

- . L'impossibilité de raisonner en terme de causalité linéaire avec 100% de raisons d'avoir raison.
- . Un résultat déterminé en partie par l'environnement extérieur, c'est-à-dire par des aspects incontrôlables.
- . La nécessité de préserver les autres parties du process des effets induits ou collatéraux liés aux décisions prises.

Sachant qu'il n'est pas vraiment possible de prédire avec certitude l'enchaînement d'actions et de réactions que peut déclencher une décision, toute bonne stratégie se doit d'éviter l'élaboration de séquences d'actions prédéterminées ou pire encore, un mimétisme d'action à partir d'autres expériences similaires observables, car cela est assuré d'un échec évident. De ce constat, il ressort que l'incertitude attachée aux effets de l'action pose le problème du pilotage unique et de la centralisation du pouvoir décisionnel en haut de la hiérarchie. Bien que la volonté du dirigeant soit de supprimer les éventuels désordres internes ou externes en imposant au système un ordre arbitraire, cette position a pour effet de bloquer les capacités d'autonomie des individus empêchant ainsi l'entreprise de s'adapter.

LA BATAILLE DES SEXES

Un mari et sa femme doivent décider comment organiser leur soirée. Le mari préfère assister à un match de football tandis que sa femme souhaite aller au théâtre. Cependant ce qui compte avant tout pour tous les deux, c'est de rester ensemble durant la soirée. A l'instar du dilemme du prisonnier 4 alternatives principales se présentent :

1. Le mari et la femme s'accordent sur un compromis (faire autre chose) apportant ainsi une satisfaction et un intérêt égal à chacun (solution la moins bonne parmi les bonnes)
2. Le mari accepte la proposition de sa femme mais se sent frustré, sauf s'il négocie une réciprocité plus tard (solution la moins mauvaise parmi les mauvaises).
3. La femme accepte la proposition de son mari mais se sent frustrée, sauf si elle négocie une réciprocité plus tard (solution la moins mauvaise parmi les mauvaises).
4. Le mari et la femme refusent tout compromis, soit le conjoint se plie soit on ne fait rien du tout dans la soirée ce qui conduit à frustrer chacun des deux conjoints (solution la plus mauvaise parmi les mauvaises).

Il est clair que c'est très souvent le même type de situation dans le monde des affaires lorsque deux entreprises veulent travailler ensemble et coordonner leurs standards respectifs, mais que chacune souhaite que ce soit sa propre technologie qui soit retenue.

La remise en cause du commandement unique

Selon RA Thiétart, «*Appréhender un phénomène sous l'angle de la complexité nous pousse à remettre en cause les démarches linéaires classiques, à s'interroger sur le paradigme de la commande et du contrôle et à ne plus accepter les distinctions simplificatrices de cause et d'effet, d'autonomie et d'indépendance, d'ordre et de désordre*». Sous la pression permanente de forces contraires, le jeu devient alors singulièrement plus complexe que de diriger l'entreprise, ou telle organisation, à coups de décisions

du chef enfermé dans sa tour de pilotage. En effet, «*Dans les systèmes complexes, plusieurs forces contraires sont en jeu et s'opposent. Certaines poussent vers l'instabilité et le désordre. D'autres, au contraire, mènent à la stabilité et à l'ordre*». Ainsi par exemple la planification, le contrôle, les structures en place, sont des forces de stabilité permanente alors qu'en face l'innovation, l'initiative individuelle et l'expérimentation sont des forces qui induisent l'instabilité dans le système en place. Il s'avère pourtant que toutes les grandes entreprises modernes qui ont réussi à s'adapter aux évolutions économiques et sociales sont celles qui ont osé le changement des «*forces d'instabilité*». Il est vrai que les sources de désordre momentané que sont l'expérimentation, l'initiative individuelle et l'innovation, tendent le plus souvent à pousser l'entreprise en dehors du chemin tracé en lui offrant au final la garantie d'un nouvel horizon de stabilité. A contrario, le choix de l'ordre immuable conduit directement au déclin programmé par incapacité à s'adapter aux évolutions nécessaires.

BRÛLER SES VAISSEAUX

Une alternative radicale à la démarche de coopération de la théorie des jeux est la démarche dite non coopérative. Dans ce cas, l'intransigeance et l'irréversibilité de la décision mise sur la puissance de l'impact psychologique. Déjà en 600 avant Jésus-Christ, Sun Tzu écrivait dans *L'Art de la guerre*, au moment critique «*Le chef des armées coupe à ses troupes toute possibilité de retraite comme celui qui a escaladé une hauteur et jette l'échelle derrière lui*». En effet, l'une des meilleures illustrations de cette stratégie est celle du conquistador Hernan Cortès qui venant de Cuba en 1519, et après avoir débarqué au Mexique au pied de la ville aztèque de Tenochtitlan, a pris l'initiative de brûler et de couler la plupart de ses vaisseaux. Son objectif était à la fois de ne plus pouvoir faire marche arrière en étant forcé d'aller de l'avant, tout en envoyant un signal puissant à l'ennemi et à ses propres troupes que la seule issue était de gagner ou mourir. Il n'existe ici que 3 alternatives, sachant que la 4^e est éliminée de fait (impossibilité de retraite des troupes) :

1. Si le roi aztèque Montézuma résiste à l'invasion de Cortès, il s'ensuivra alors une bataille forcément sanglante où chacun risque de perdre beaucoup.
2. Si le roi Montézuma ne résiste pas, Cortès envahira la ville et la soumettra à son autorité sans bain de sang.
3. Les troupes de Cortès sont obligées d'aller au combat et donner le meilleur d'elles-mêmes, sans jamais pouvoir se replier tout en cherchant à vaincre dans l'honneur plus qu'à mourir en vaincus.

Ici, le choix de l'agressivité et de la détermination (option3) a eu raison de la réaction passive et soumise de la part de l'ennemi, tout en motivant fortement les troupes. C'est l'exemple type de bonne stratégie guerrière exprimée dans la formule de Sun Tzu affirmant que «*Le général habile arrive à soumettre l'armée ennemie sans combat*». En économie de marché, l'entreprise peut également gagner à afficher une attitude intransigente si elle dispose d'une certaine notoriété et/ou d'une dominance notable en vue : d'édifier des barrières à l'entrée du marché ; d'encourager un concurrent à ne pas baisser trop fort ses tarifs ; de lui faire réduire son offre ou même le sortir du jeu concurrentiel. A noter que le bluff et la réversibilité d'une décision ne sont pas considérés comme des alternatives crédibles dans la théorie des jeux.

Un vrai dilemme pour le dirigeant

Par principe stratégique, tout ordre imposé par le sommet reste temporaire même s'il est vrai que la recherche permanente de stabilité est intéressante pour l'entreprise en lui permettant de mieux prévoir et anticiper. Pourtant en situation de changement, l'équilibre qui en résulte reste foncièrement temporaire, voire instable, et peut même se retourner à terme contre la survie de l'entreprise. Sauf exercice d'un rapport de force sur le marché via une option de dominance (leadership, fusion, multinationalisation...), la préservation à tout prix de l'ordre initial se paie toujours par des conséquences internes (rejet de l'organisation du travail, impact sur les ressources humaines, arrêt de la productivité...). C'est également le cas lorsque le vent tourne par des effets externes menaçants (concurrence, rivaux, absorption, baisse des ventes...). En revanche, l'attention stratégique portée sur l'instabilité génère la conscience d'une imprévisibilité à long terme par conséquent, la nécessité d'une plus «*grande sensibilité aux conditions*

initiales». Le dirigeant doit alors considérer que tout impact positif dû au changement d'une variable donnée ne peut être prédit que sur le court terme. Cela signifie qu'un petit changement initial voit son effet démultiplié au cours du temps en conduisant vraisemblablement soit à un changement de polarité dans les affaires (positif ou négatif) soit à des comportements différents. En ce sens, une petite cause peut avoir de grands effets dans le cadre d'une instabilité exponentielle.

LA MÉTHODE DOUCE

Une autre alternative possible en matière de position irréversible dans le cadre d'une concurrence commerciale est d'utiliser la méthode plus douce. Elle s'applique notamment lorsque deux concurrents ont l'habitude de se combattre par les prix, les rabais et les discounts interposés. Par exemple pour éviter une guerre des prix, le plus offensif peut utiliser une méthode non agressive de fidélisation de la clientèle par le biais de cadeaux et/ou cartes de fidélité. L'objectif est d'indiquer à son principal concurrent que la hache de guerre n'est pas déterrée et qu'il ne doit pas lui-même baisser fortement ses prix. En fait, le message et les conséquences attendues de cette position stratégique se résument de la manière suivante :

1. Je ne veux pas livrer de bataille agressive sur les prix en préférant une méthode concurrentielle douce.
2. Tu peux baisser tes prix un tout petit peu et je ne réagirai pas.
3. Gardons actuellement nos parts de marché en l'état, car toute tentative d'accaparement de nouveaux clients de ta part s'accompagnera forcément d'une surenchère alourdissant fortement ton budget promotion et communication, en supposant même que les infidèles soient assez nombreux à succomber, et que toute baisse unilatérale de prix risque d'entraîner une réduction de tes marges.
4. Compte tenu des investissements réalisés dans le programme de fidélisation, je m'engage dans cette voie pour une durée relativement longue sans entrevoir précisément un retour à une guerre acharnée des prix.

L'irréversibilité du changement

C'est toujours dans la zone d'instabilité, loin de l'équilibre rassurant, que les changements se font. Dans un système complexe, l'opposition de forces contradictoires tend à contrarier le déroulement stable de la stratégie démontrant ainsi qu'il n'est pas vraiment possible de diriger seul au sommet de l'entreprise. Il existe un autre dilemme concernant le passage d'un état à un autre, de l'ordre vers le désordre momentané : la résistance au changement. Un comportement qui fait qu'au fur et à mesure qu'évolue le couplage entre forces stables et instables, le système s'appuie sur (ou se raccroche à) des forces fortement liées les unes aux autres faisant que la probabilité augmente de le voir tomber dans le désordre. C'est le cas, par exemple, lorsque le manque d'ambition, d'audace, voire d'ouverture dans le pari des forces du changement, conduit finalement bien plus loin que le désordre temporaire vers le chaos assuré (désorganisation, perte de terrain, démobilisation interne...). Il en est de même avec la notion d'irréversibilité qui fait que lorsque le changement est amorcé, il n'est plus possible de revenir en arrière considérant que certains facteurs ont irrémédiablement évolué entre temps. La décision de changement suppose obligatoirement l'acceptation de passer d'un état connu à un autre état plus aléatoire.

L'intérêt des systèmes auto-organisés

Il est courant d'observer que les structures ordonnées ont une tendance à aller inexorablement vers un état de désordre du fait de leur approche linéaire et rigide. Aussi, l'une des solutions pour passer, à coup sûr, d'un équilibre stable à forte inertie à un équilibre instable favorisant le changement consiste à pratiquer le principe des systèmes dits auto-organisés. Un processus en phase d'émergence qui se caractérise par la présence d'un grand nombre d'acteurs indépendants interagissant intelligemment entre eux et leur environnement en vue de créer ensemble un nouvel ordre (instable). Pour RA Thiétart «*Il s'agit de systèmes dans lesquels les agents en interaction n'ont pas été «programmés» pour construire*

une forme particulière d'organisation. Toutefois, suite aux actions qui vont être mises en œuvre par les uns et les autres, une organisation va apparaître. Cette dernière est la résultante des apprentissages des acteurs qui vont chercher des solutions locales aux problèmes qu'ils rencontrent, solutions dont les meilleures seront sélectionnées». Il poursuit en indiquant que ce type d'auto-organisation est «Le fruit d'interactions et de complémentarités entre des initiatives individuelles prises par ajustements successifs : organisation dont l'équilibre est instable et qui se maintient jusqu'à ce qu'une nouvelle perturbation entraîne une autre séquence d'adaptations vers un équilibre transitoire». Lorsque la structure auto-organisée est créée, celle-ci révèle 2 types de comportements centrés sur la persistance et la non linéarité. Dans ce modèle, c'est par la multiplicité des combinaisons réalisées entre acteurs que certaines vont forcément dominer et permettre d'imposer un fonctionnement stable se situant entre l'équilibre et le chaos. Ce nouvel espace intermédiaire de mouvement devient alors particulièrement propice pour favoriser les adaptations et les transformations nécessaires.

Bien gérer les forces du changement

D'une manière générale, «Les forces de changement et d'ordre auxquelles les entreprises sont soumises poussent ces dernières vers l'instabilité et rendent la tâche de leurs dirigeants très difficile» souligne M. Thiétart. En effet, comment procéder face à des forces contraires lorsqu'il n'est pas possible de prédire les conséquences attachées aux actions menées, qu'il est déconseillé d'imiter les modèles à succès du passé ou ceux d'autres entreprises et la nécessité de conserver un minimum d'ordre en gardant une bonne réactivité ? Aussi pour éviter de tomber dans le piège d'un fonctionnement artificiel, le mieux consiste à définir des objectifs moins ambitieux avec la mise en place de conditions «facilitantes» permettant à l'entreprise et ses acteurs de trouver leur voie tout en avançant sur le chemin du changement. Entre bon sens et imagination, il existe 6 conditions pour bien gérer les forces du changement :

. Libérer les initiatives

L'autonomie, la décentralisation, la liberté d'initiative et l'acceptation des déviances doivent être autant que possible recherchées et sollicitées. Il s'agit de favoriser un espace de liberté aux acteurs de l'entreprise en leur donnant le droit et le devoir de trouver des réponses aux problèmes qui se posent en fonction de la situation. Le principe de subsidiarité cher aux militaires doit être appliqué en accordant la possibilité à celui ou à celle engagé(e) dans le feu de l'action de prendre les mesures nécessaires, même si celles-ci vont à l'encontre des plans initiaux établis par l'état-major.

PRINCIPAUX OBSTACLES À L'AGILITÉ DES ENTREPRISES

En pourcentage des réponses données :

- 48% Une infrastructure rigide héritée du passé
- 46% La culture d'entreprise
- 44% La peur du changement
- 42% Les contraintes d'ordre financier
- 41% Les conflits d'intérêts interservices

Source : Enquête européenne de Nortel Networks

. Procéder pas à pas

La meilleure manière de procéder consiste à avancer à petits pas en revoyant fréquemment le déroulement des actions menées dans le but de les réactualiser. Cette approche est considérée comme incrémentielle en partant du principe qu'aucune action ne doit être mise en œuvre de manière irréversible, ceci afin d'éviter de pousser le système en dehors de son cadre de fonctionnement. L'idée centrale est de pouvoir réorienter la stratégie à tout moment, de la modifier et de la remettre en cause si nécessaire en temps réel.

. Favoriser un débat ouvert

Afin d'ouvrir d'autres voies plus inhabituelles de nature à rompre avec les cadres de référence du passé, il est recommandé d'adopter une véritable dialectique dans laquelle les acteurs ont la possibilité de s'exprimer, de remettre en cause les schémas dominants, de proposer des alternatives en vue d'arriver à une représentation plus fidèle de la réalité vécue. Le but est de considérer que le chef n'a pas forcément raison et que la plupart des a priori « maison » peuvent être légitimement remis en cause.

. Expérimenter

L'expérimentation permet de préparer l'entreprise à la confrontation avec les futures inconnues du marché en développant ainsi de nouvelles formes de réponses. Il est recommandé pour cela d'expérimenter dans des activités qui ne sont pas celles habituelles de l'entreprise afin d'agrandir le périmètre des solutions possibles face à la complexité ambiante et aux conditions changeantes du marché. Lancer des ballons d'essai, tester le marché, investir dans des activités connexes sont des manières d'apprendre à apprivoiser le futur.

AVANTAGE CONCURRENTIEL

Disposer d'un avantage concurrentiel consiste à maîtriser mieux que les concurrents une compétence ou un positionnement. C'est un facteur déterminant et durable de succès, tel que le consommateur trouve un intérêt certain à choisir les produits ou services de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence. Il existe 2 types d'avantages concurrentiels :

. La domination par les coûts

Elle permet d'offrir une valeur comparable sur le marché mais de manière plus efficace que les concurrents (économies d'échelle, intégration performante des activités, nouveau mode de distribution, avancée technologique...).

. La différenciation

Elle permet d'exercer des activités à un coût comparable, mais d'une manière exclusive créant ainsi plus de valeur que les concurrents en impliquant, de ce fait, une majoration du prix. L'élément différenciant doit forcément correspondre à des critères de décision d'achat pour le consommateur (qualité, prix, originalité, statut associé...).

. Accompagner les émergences

Toute instabilité liée à une dynamique de changement interne et/ou externe favorise forcément de nouvelles opportunités d'action et de nouvelles manières de faire. Cela entraîne mécaniquement une meilleure capacité d'adaptation, de plasticité, voire d'agilité pour l'entreprise et l'organisation concernée. Aussi, il est conseillé de ne pas refuser de nouvelles approches sous prétexte qu'elles ne rentrent pas dans l'ordre actuel mais au contraire les étudier, les surveiller, les accueillir et les laisser se développer. Les émergences doivent être accompagnées jusqu'au moment où elles se révèlent porteuses pour l'entreprise ou, au contraire, être abandonnées si elles se montrent objectivement sans avenir.

. Réinventer 20 fois

L'imitation des modes de management montre les limites des recettes à succès dans un contexte complexe. De nombreux travaux ont montré que les entreprises échouent pour les mêmes raisons que celles qui ont fait leur succès dans le passé. Des actions identiques ayant fourni un jour d'excellents résultats se révèlent être, à un autre moment, source d'échec. Du fait des interactions multiples caractérisant les systèmes complexes, il est garanti que des actions similaires ne mènent jamais au même résultat. Cela suppose donc pour l'entreprise d'apprendre mais aussi de désapprendre, afin d'éviter de tomber dans le piège de la routine comme des stratégies « *en prêt-à-porter* » ou qui ont déjà « *fait leurs preuves ailleurs.* »

LES 24 PRINCIPAUX FACTEURS EXPLIQUANT L'ÉCHEC D'UNE ENTREPRISE

Classement des facteurs décisifs par ordre d'importance :

1. Insuffisance de structure du capital
2. Inexpérience/non compétence de l'équipe dirigeante
3. Mauvaise situation économique
4. Trop grande diversité de la clientèle
5. Laxisme dans la gestion financière
6. Inadéquation du comportement des propriétaires
7. Coûts croissants
8. Défaut de planification
9. Erreur dans la fixation des prix
10. Problèmes de fournisseurs
11. Absence de marketing adapté
12. Faible croissance
13. Défaut de qualité
14. Contre-publicité
15. Mauvaise santé (trésorerie faible)
16. Problèmes de partenariat
17. Obsolescence du produit/service
18. Dépendance par rapport aux subventions
19. Difficulté dans la succession familiale
20. Poids de la législation
21. Coût de l'argent emprunté
22. Problèmes personnels
23. Incendie, inondation
24. Accident industriel

Source : Sue Birley et Niki Niktari