

**RECUEIL N° 8**



# **Piloter l'entreprise**

Laurent DUREAU

Afin de remercier les fidèles lecteurs et lectrices de mon blog qui grâce à leurs commentaires, ou tout simplement leur visite régulière, m'ont permis d'offrir ce que je prenais pour de banals cailloux.

Vos regards et votre attention renouvelée m'ont permis de prendre conscience qu'un caillou, quel qu'il soit, est un joyau en puissance si l'on sait le regarder sous le bon angle et avec la bonne lumière.

Voici donc un recueil de quelques textes qui j'espère vous permettra, par période de grands vents ou de noirceur, de maintenir cette petite flamme au fond de nous qui fait que nous avons les yeux qui brillent et le cœur qui chante.

Dédié aux poètes de la vie que nous sommes.

Laurent DUREAU

*Ce recueil ne peut être utilisé à des fins commerciales c'est-à-dire vendu, mais vous pouvez l'imprimer, ou non, et l'offrir à volonté.*

## Tableaux de bord – Les 7 règles et indicateurs



**Avoir un tableau de bord** pour piloter l'entreprise **est aussi important qu'un volant pour conduire une voiture**. Formalisé ou non, tout dirigeant en possède un. Seulement voilà, est-il suffisamment pertinent pour pouvoir prendre des décisions fiables ?

La petite entreprise va à l'essentiel et compte sur sa réactivité pour corriger le tir en juste à temps alors que la multinationale, plus lourde à manier, nécessite des montagnes de reporting.

Commençons donc par énoncer quelques règles souvent méconnues des dirigeants :

### **1 - Un tableau de bord n'est que le regroupement d'indicateurs**

Le nombre visible d'indicateurs est forcément limité sous peine de saturation.

### **2 - Chaque indicateur retenu doit prouver sa pertinence**

Par principe tout indicateur est bon à prendre, mais quelquefois son coût d'obtention est disproportionné par rapport au bénéfice acquis.

### **3 - Tout indicateur n'est valable que dans un contexte donné**

Regrouper chaque indicateur selon le degré d'urgence (ce qui déterminera sa visibilité) puis par son degré de pertinence et enfin par la fiabilité de l'information fournie.

### **4 - Tout indicateur n'est que la visualisation d'une information fournie à un temps t**

L'information doit être un reflet objectif d'une variable dans une réalité à un temps t

### **5 - Tout information fournie doit pouvoir faire prendre une décision immédiate**

Si ce n'est pas le cas, alors cet indicateur ne sert à rien

### **6 - Toute information déclenchant une décision automatisée se fera reléguer en arrière plan**

Par définition, un tableau de bord aide à la décision donc exit tout ce qui prend des décisions à votre place.

### **7 - C'est le tableau de bord qui s'adapte au dirigeant et non l'inverse !**

Car le dirigeant doit lui-même s'adapter aux nécessités de l'entreprise qui évolue dans un contexte de plus en plus imprévisible.

Pour être pragmatique, voyons maintenant comment mettre cela dans la pratique d'une manière simple. Partons de votre expérience en tant que conducteur d'un véhicule au même titre que le dirigeant est le conducteur de l'entreprise. Que vous soyez un chauffard, un pilote de rallye ou un routier sympa, vous avez besoin que votre tableau de bord soit fiable et suffisamment informatif sous peine de bien des désagréments (panne d'essence, PV excès de vitesse, moteur cassé).

## Les 4 principaux indicateurs actifs

Indicateur	Observation
1 - Jauge Essence	Par ordre d'importance c'est le premier indicateur qui est apparu sur les voitures car sans essence, la voiture n'est qu'un objet d'art. Cet indicateur est à rapprocher de la <b>finance</b> et tout particulièrement de la <b>trésorerie</b> . Selon son état, le conducteur sait combien de chemin il lui reste à parcourir et surtout quand cela commence à être critique (témoin de réserve).
2 - Jauge de Température	Celle-ci vient en second et était surtout nécessaire pour les voitures anciennes mais reste malgré tout très voyant sur les nouvelles. Cet indicateur est à rapprocher du <b>climat social</b> car tout le monde sait que quand le moteur chauffe la panne n'est pas loin surtout si le témoin s'allume.
3 - Indicateur de vitesse	Il indique l'état d'avancement relatif par rapport à un objet fixe (radar par exemple) et permet d'évaluer arbitrairement une distance de freinage avant un arrêt complet (volontaire ou non). Cet indicateur est à rapprocher de la <b>production</b> . En effet, la vitesse effective d'un véhicule dépend de la route sur laquelle il circule, de la vitesse enclenchée, du moteur à répondre à la demande (capacité et chauffe) entraînant une consommation de ressources énergétiques très variable.
4 - Compte tour	Non livré en standard, cet indicateur a pour objectif de <b>visualiser la réserve de puissance</b> du moteur et de ses limites. Initialement installé sur les voitures de courses (la surdité sévissait..), il se retrouve maintenant dans toutes les voitures un peu trop capitonnées et avec autoradio conséquent. Dans le cas d'une entreprise, cela permet de prendre conscience des réserves de puissance de la <b>production</b> et de changer de vitesse avant d'atteindre des limites « chauffantes » et fortement consommatrices de liquidité.

## Les autres indicateurs actifs

5 - Clignotants	Permet de contrôler que l'on communique un changement de direction. Lumineux à l'extérieur et pour le conducteur, sonore à l'intérieur pour les passagers, cet indicateur <b>annonce qu'une manoeuvre est programmée</b> . Pouvant se faire par annonce-presse, notes internes ou autres, la situation est délicate quand tous les clignotants sont au travail simultanément. L'attention doit redoublée (warning).
6 - Feux AV et AR	Cela symbolise la <b>communication avec l'extérieur</b> : De nuit, leur usage est fortement conseillé pour ne pas dire obligatoire sinon c'est le plantage assuré. Par contre de jour, leur usage est surtout recommandé pour qui enfreint les règles (ligne continue, dépassement olé olé, vitesse inappropriée,..) et depuis peu pour réveiller tous les endormis qui circulent autour de nous. En bref voici une petite traduction : Feux de position = J'existe, je suis là [Ma société a un numéro SIRET]

Feux de route = J'existe, je suis là et je suis connu [On me trouve dans les pages jaunes]

Plein phare = J'existe, je suis là et je me fais connaître (surtout de jour pour réveiller les endormis) [Je fais de la pub]

Anti-brouillard = J'existe, je suis là et je n'y vois pas grand chose [Communication de crise]

Feux arrière = Attention j'existe, je suis là et je roule à l'envers [On s'est planté.]

### Les autres indicateurs

7 - Pas franchement vitaux, ils **se veulent rassurants** pour le chauffeur : Frein à main, air bag, fermeture des portes, ceinture de sécurité.

Il est clair que tout cela n'existait pas dans la 2CV et pourtant statistiquement je crois qu'il y a eu moins de morts avec cette voiture qu'avec tous les modèles d'aujourd'hui. Faut dire que l'excès de vitesse n'était pas son genre, qu'une portière ouverte ne changeait en rien la sécurité ambiante, que le capot faisait office d'airbag et qu'au moindre choc frontal la ceinture de sécurité aurait arraché le plancher.

Plus sérieusement, beaucoup d'entreprise sont assimilables à une 2CV notamment les TPE/TPI. Loin d'être un handicap, les tableaux de bord minimalistes permettent d'aller à l'essentiel mais il faut que les autres sens du chauffeur soient opérationnels (odeurs, bruits, vibrations).

Dans le cas des grandes entreprises, le QG loin de l'opérationnel se trouve dans une limousine complètement calfeutrée et là commence la galère du reporting. Tout mesurer pour mieux contrôler est un piège du mental analytique qui n'ose avouer qu'il est impuissant devant le chaos naturel de la vie.

Messieurs les chefs d'entreprise, **ne vous prenez pas la tête, revenez à l'essentiel pour vos indicateurs et observez si vous conduisez votre entreprise comme vous conduisez votre voiture** fut-elle un 4x4, une 2Cv, une familiale ou une F1. **Assurez-vous seulement qu'il y ait concordance dans les styles !**

## Dilemme de l'indicateur de performance. (Partie 2)



**Les jeux d'athlétisme** venant de se terminer, je m'interroge sur la validité de la mesure de la performance. **Beaucoup d'injustices et de déceptions sont générées à cause d'une vision étriquée et réductrice de la compétition.**

En effet, je vais prendre pour exemple le saut en hauteur homme. Je vais seulement arranger les chiffres et les faits de telle manière que l'on ne vienne pas faire un cours d'histoire. **A travers cet exemple vous découvrirez l'injustice des compétitions « à l'ancienne ».**

Classement pour la hauteur sautée :

- 1 – Russie 2,34 (3ème essai)
- 2 – Slovénie 2,32 (1er essai)
- 3 – Suède 2,30 (1er essai)

Tout semble logique, pourtant à bien regarder, les 3 compétiteurs se retrouvent dans un mouchoir de poche. Certes le Russe a sauté le plus haut mais, s'il avait raté son 3ème essai, il aurait été à égalité avec le second ! Pour une ou deux tentatives de saut de plus ou de moins l'un aura la médaille d'or ! Merci les nerfs...

Maintenant voici quelques chiffres :

- le russe : taille 2,00m poids 80kg (en somme un grand mince, très mince)
- le slovène : taille 1,90m – 105 kg (un colosse qui ressemble à un rugbyman)
- le suédois : taille 1,70m – 70kg (bel athlète, bien fait mais pas grand)

Alors que constate-t-on ?

**1 – Performance par la taille** (hauteur sautée / taille de l'athlète)

Le russe taillé pour le saut en hauteur a sauté 34cm au-dessus de sa taille et présente un rapport de 17% ( $2,34/2,00$ ) alors que le slovène pointe à 22% ( $2,32/1,90$ ) avec 42 cm au dessus de sa taille. Ce qui est le plus étonnant c'est le suédois avec 35% ( $2,30/1,70$ ) avec 60 cm au-dessus de sa taille.

Classement par le rendement (hauteur sautée / taille de l'individu)

- 1 – Suède 60 cm 35%
- 2 – Slovénie 42 cm 22%
- 3 – Russie 34 cm 17%

En bref le suédois a sauté 2 fois plus que le russe à la médaille d'or ! Je pense que vous lecteur, vous seriez déjà heureux de sauter à la hauteur de votre taille mais imaginer 60cm au-dessus ! Moi mon score à 18 ans était de -30cm et je me vois mal passer 2,40m !

Pour égaler la performance du suédois, le russe aurait dû sauter 2,70m (35% au-dessus de sa taille) et le slovène 2,56m.

**2 – Performance par le poids** (puissance développée)

Le russe a monté 80kg à 2,34m soit une puissance de 203 ( $80 \times 2,34$ ), le slovène de 244 et le suédois de 161.

Classement par la puissance

- 1 – Slovénie 244
- 2 – Russie 203
- 3 – Suède 161

### **3 – Performance par l'explosivité** (puissance X rendement taille)

En résumé, le calcul donne :

1 – Suède 56,35 (161×35%)

2 – Slovène 53,68 (244×22%)

3 – Russie 34,51 (203×17%)

Alors maintenant à la question : Qui méritait la médaille d'or du meilleur sauteur en hauteur en 2006, la palme revient à la Suède. La Slovénie conserverait la médaille d'argent alors que la Russie serait 3ème très loin devant les deux premiers.

A ce genre de calcul, si les jeux sont faits pour repousser les performances, il est bien de noter la hauteur maximale sautée par la race humaine, mais il faudrait s'affranchir des typologies physiques en regardant la véritable performance d'un sauteur.

**Pour égaler la performance du suédois, le russe aurait dû sauter 2,70m et/ou peser 96kg. Le slovène aurait dû sauter 2,56m et/ou peser 93kg.**

Si on cumulait les performances en un seul homme, la taille du russe, la puissance développée du slovène et l'explosivité du suédois, cela donnerait un saut de 2,70m pour un gaillard de 2,00m et 110kg.

Dans la typologie humaine 110kg pour 2,00m c'est un très bel athlète (ni gros ni maigre style basketteur noir de NBA) mais la seule différence c'est qu'il aurait une qualité musculaire lui permettant de passer les 2,70m en hauteur ou de toucher du bout des doigts une ampoule accrochée à 4 m du sol !

**En résumé :** Dans le cadre des indicateurs de performances d'une entreprise ou d'un individu, plutôt que regarder une valeur purement linéaire (style bac+5, ingénieur, MBA, Harvard,...) il serait intéressant de combiner des visions différentes afin de vraiment déceler les perles.

Qui aurait pu croire qu'un nain d'1,70m soit plus performant qu'une perche de 2m (le russe profilé pour le saut en hauteur) ou encore qu'un athlète slovène aux allures de rugbyman participe au concours !

Messieurs les dirigeants, messieurs les recruteurs, ne vous faites pas avoir par des idées préconçues.

NB : Qui aurait pu dire qu'une quadra/quinqa allait rafler tous les titres cyclistes loin devant toutes les petites jeunes ([Jeannie Longo](#)) ou encore un vétéran de 57 ans gagne une marche de 270 kms en moins de 22h avec 5000m de dénivelé positif devant tous les meilleurs athlètes du monde !

**Pour avoir une entreprise plus performante que les autres, il faut sortir des chemins battus, des méthodes éprouvées et aller chercher là où les autres ne vont pas !**

**Surprenez-vous et vous surprendrez vos concurrents.**

*PS : Notre Suédois en juillet 2008 vient de franchir 2,38m et pense prendre sa retraite juste après les JO de Pékin. A mon humble avis, c'est le plus grand sauteur de tous les temps. Imaginez, il mesure 1,70m et saute 2,38m soit 40% de plus que sa taille.*

*Alors donner une médaille d'or à un mec de 2,00m qui ne saute que 2,38m alors qu'il devrait sauter à 2,80m c'est vraiment se tromper sur la justice des JO !*

## Management : Les différents types de Manager



**La vie d'une entreprise suit une courbe rarement parallèle à la vie de son dirigeant surtout s'il en est le fondateur.** Certes des millions d'entreprises sont nées avec leur fondateur et se sont éteintes avec lui. **La vraie question est comment l'entreprise aurait-elle vécu si elle avait eu le bon dirigeant à chaque période de croissance.**

En tant que dirigeant, vous pensez vous connaître et cela est bien mais savez-vous vraiment de quel type de patron votre entreprise a besoin maintenant ?

**En comparant avec la vie d'un être humain,** pensez-vous que la femme qui vous a mis au monde ait été aussi votre nounou, votre confidente en pleine adolescence, votre premier amour, votre femme, votre patronne et votre compagne de fin de vie ? Qu'elle puisse avoir développé tout votre potentiel ?

Bien sûr, il y aura toujours des hommes qui diront que leur mère a été tout pour eux. Mais à bien regarder leur développement sur tous les plans, les observateurs sont loin de faire l'unanimité quant aux résultats observés.

Il en est de même pour une entreprise. Sa croissance dépendra beaucoup des différents types de dirigeants dont elle a besoin. Voyons quelles sont les principales typologies constatées dans la réalité.

**A la naissance d'une entreprise, il y a un entrepreneur.** C'est-à-dire une personne qui partira d'une idée et qui se vouera corps et âme à sa matérialisation. Rien n'existe, il faut tout créer et souvent les moyens font cruellement défauts. Les taux de croissance sont phénoménaux à l'image du bébé. Du spermato (l'idée) au bébé qui finit sa maternelle, la route est prenante et très éreintante.

**A partir de la primaire** (diront nous, 7 ans), l'enfant a sa propre personnalité et demande un **dirigeant du type Manager**. L'objectif de ce dernier est d'accompagner le développement de l'individu jusqu'à sa maturité certaine soit environ 35 ans. Taux de croissance organique important dans les débuts puis croissance virtuelle dans un second temps. Nous avons affaire à un manager (celui qui prend les choses en main).

**Puis au summum de sa forme, on confie l'entreprise à un gestionnaire** qui aura pour objectif de faire fructifier l'ensemble avec des taux de croissance relativement faibles voire négatifs. Ce dernier maintiendra le cap en s'adaptant comme il peut à l'environnement afin d'atteindre la retraite.

**Arrivée à la retraite, l'entreprise vit sur son acquis et perd de la valeur.** Son EVA est négatif mais les liquidités suffisent à la maintenir en vie. C'est à ce stade qu'interviennent deux individus : l'enterreur (ou le croque-mort) qui aura pour objectif d'optimiser les droits de succession aux actionnaires. Son profil est simple : pas de quartier même s'il faut aller jusqu'à l'acharnement thérapeutique. Deux solutions : on vend tout en pièces détachées (vente d'organes) ou on maintient jusqu'au coma (sauver l'emploi coûte que coûte même si l'activité est out...)

Le second individu pouvant opérer avant la mort est le **repreneur**. Par un changement de thérapie, il espère que le papy retrouvera jeunesse et ira de nouveau travailler. Le repreneur part d'un existant (la retraite qui tombe tous les mois) et l'optimise afin de

dégager de nouvelles marges de croissance. A ce stade et contrairement au corps humain, une entité sociale ou juridique est virtuelle et donc non périssable. Certaines sociétés ont duré quelques siècles parce qu'elles ont eu un renouvellement permanent de dirigeants...

**Alors avez-vous le tonus et l'espoir de l'entrepreneur, la niaque du manager, la rigueur du gestionnaire, le goût du chirurgien (l'enterreur) ou l'espoir du repreneur ?**

Certes, la carrière d'un être humain peut, bien sûr, suivre ces différentes étapes mais honnêtement peut-on assurer qu'il y avait adéquation entre l'évolution de l'entreprise et de celui qui la dirigeait ?

Certain crieront au loup mais qui peut dire si on avait fait différemment ? La vie possède tant de variables que tous les scénarios existent et il serait illusoire de croire que le meilleur choix ait été fait en tout temps et en toutes circonstances.

Ceci m'amènera à parler dans mon prochain article (management 5) de l'utilité de faire appel au regard extérieur de consultants spécialisés dans le management de transition.

## Stratégie : La gestion des risques



**La vie entraîne inéluctablement une** prise de risque car la vie, dans sa substance même, n'est que **prise de décision**. Et prendre des décisions engage...

Dans son acceptation courante, **le risque n'est que la forme éphémère et potentielle d'un futur problème pouvant dégénérer en crise.**

Dans un autre contexte, quel risque ai-je à l'inviter ce soir au restaurant ?

Ce qui est fascinant chez l'être humain est sa façon de prendre des décisions.

**On pourrait penser que prendre un risque serait une action proactive alors que les faits nous démontrent qu'elles sont le plus souvent issues d'une pression subie.**

A la question précédente "vais-je l'inviter au restaurant", **la prise de risque va dépendre largement du contexte.**

Dans le cas où cela concerne une personne avec qui vous aimeriez entrer dans une relation plus intime, le risque est que si elle refuse alors vous regarderez la télévision tout seul à la place de partager des sensations plus enivrantes. Cette décision classable parmi les pro-actives sous-tend l'évitement d'être seul et peut-être le regret de n'avoir pas demandé ce qui peut amener une forme de crise du style "je ne vaux rien, je suis nul" confortant un état dont vous tenez absolument sortir.

Si le contexte est une date anniversaire, alors la nature du risque change avec des possibilités de crise nettement plus grandes car souvent larvées. Alors à la joie du "il s'est souvenu de notre anniversaire de mariage", la vraie question à poser serait plutôt du style "pourquoi s'est-il vraiment souvenu de notre anniversaire de mariage ?".

Certes, cela casse l'élan romantique et les bonnes raisons apparentes de l'inviteur mais au fond **nombre d'entre nous prennent un risque pour en éviter encore un plus grand.**

Les "pure player" du risque, ceux qui veulent de l'adrénaline sont somme toute assez rare. Si seulement 1% de nos décisions était de cette veine, le monde d'aujourd'hui serait très différent.

**Par essence, une entreprise étant un univers d'interdépendance, une crise y apparaît parce que tout simplement une décision n'a pas été prise à temps.**

Si gouverner c'est prévoir, alors il y a eu manque d'anticipation. Prendre une décision au dernier moment ou, encore pire, trop tard même avec toutes les bonnes raisons du monde démontre l'incapacité réelle du décideur à assumer ses responsabilités.

Pour faire simple, **la gestion des risques n'est que l'anticipation de scénarii possibles en fonction de contextes donnés.**

En prenant l'exemple d'un coureur automobile de rallye, quelle serait votre réaction s'il fait une sortie de route et que vous appreniez qu'il n'avait pas prévu qu'il pleuve ?

**Un professionnel anticipe le maximum de cas dans la mesure des possibles** et puis ensuite il prend des risques apparemment insensés (ce qui ravit les foules et fait le

spectacle) mais qui sont totalement sous contrôle. **Le néophyte applaudit la prouesse et le professionnel apprécie le niveau de performance.**

A qui sait prendre les risques, la fortune sourira... sauf à ceux qui croyaient tout contrôler. L'imprévu fait partie du chemin de l'apprentissage et les meilleurs pilotes sont ceux qui ont véritablement appris de leurs sorties de route.

Certains parleront en termes de chance (les losers) pendant que les autres parleront de maîtrise (les winners). Puis pour faire bonne impression, les winners diront qu'ils ont eu de la chance (ce qui est vrai mais dans un pourcentage infime) afin de ne pas blesser les losers et les laisser là où ils sont c'est-à-dire sur le bord de la route...

## Sécurité et Intelligence économique



Capter de l'information, surtout sur ses concurrents, est une tâche essentielle afin de réagir vite à ce qu'ils nous préparent. **Anticiper afin de devancer est préférable à subir**. Nombre de dirigeants estiment qu'ils en savent assez sur leur environnement pour avoir une bonne stratégie sauf que... le tempo d'aujourd'hui n'est plus le même qu'il y a seulement 20 ans.

L'informatique y est pour quelque chose mais c'est surtout l'internet qui a tout précipité. **Où se situe donc la limite entre la recherche d'informations pertinentes et l'espionnage ?**

Par principe, tout espion se dit honnête, transparent et non menteur. De toute façon, il se doit d'être aussi anonyme que possible (sauf pour 007 !).

L'une des principales limites de la collecte des informations qui ne tombent pas dans le giron du secret défense (et donc taxé d'espionnage) est celle qui est dite "ouverte".

**Une information "ouverte" est une information disponible au public**, accessible grâce aux brochures papiers, aux sites web ou à tout document publié par l'entreprise et in extenso par des journalistes.

**L'information dite "fermée" est celle qui est collectée à l'insu de l'entreprise** (vol de dossiers, cambriolage, chantage et tout autre moyen officiellement non approuvé).

Or, grâce ou à cause de l'informatique, certaines données peuvent être collectées d'une manière toute bête. Un sondage paru dans le n°42 de décembre 2006 de "l'informaticien" donne les faits suivants concernant les fuites de données en entreprise pour 2006 :

- 45% - Ordinateurs portables, PDA, lecteurs disques externes
- 29% - Fichiers perdus ou volés par sociétés tierces
- 26% - Solutions de sauvegarde perdues ou volées
- 13% - Papiers égarés ou volés
- 10% - Attaque du système d'information
- 6% - Intrusions malveillantes ou autres
- 6% - Virus, vers, chevaux de Troie
- 3% - Réseau mal configuré

En résumé, **la plus grande partie des informations "fermées" disponibles résulte de la perte d'un matériel, fichier ou bande de sauvegarde**. La partie papier est faible ainsi que celle des piratages en ligne.

Alors avant d'aller chercher chez vos concurrents des données précieuses, les premières actions à mener seraient :

1. **Sécuriser vos données mobiles par des mots de passe et cryptage en 128 bits.** Cela donnera suffisamment de mal pour dissuader les non-professionnels. Les vrais "pro" pourront de toute façon casser tous vos codes mais là vous savez qu'ils jouent dans la zone interdite.
2. Avant de mettre un système d'intelligence économique au sein de votre entreprise, **une bonne campagne de sensibilisation interne** avec éclaircissement des responsabilités de chacun **augmentera la vigilance.**
3. **Tout transfert d'information dans un support informatique devra respecter des règles d'encryptage strictes.** Quand on sait qu'il existe maintenant des clés USB de 8 Go voire 16 Go, c'est presque tout l'historique d'une entreprise moyenne qui y tient !
4. **Une surveillance discrète de la photocopieuse** notamment auprès des stagiaires limitera les fuites non intentionnelles.
5. **Si vous devez vous séparer d'un collaborateur,** faites-lui signer un papier sur l'honneur qu'il n'a pas fait de copies pirates de vos données. S'il hésite alors vous saurez à quoi vous en tenir et prendre les dispositions nécessaires.

Une fois cela fait, vous aurez appris bon nombre de failles que vos concurrents auront aussi à combler or, si vous courez vite, l'avantage sera dans votre camp.

Ceci étant, **la collecte d'information** qu'elle soit systématique ou non **est loin d'être suffisante.** En effet, en googlant, suffisamment vous pouvez déjà avoir une somme d'information très largement supérieure à votre capacité de traitement.

**Collecter des informations c'est bien, avoir des informations utiles c'est mieux !**

**Le principal obstacle** à la mise en place d'un système d'intelligence économique **est la transformation d'une masse d'informations informes et multiples en information utile.**

Il faut rendre l'information "intelligente" c'est-à-dire qu'elle devienne une source de décision. Pour cela, il faut des "digesteurs" qui, non seulement doivent reconnaître l'info utile, mais surtout soient capables de deviner une tendance suite à des bribes d'infos morcelées venant de toutes parts.

**L'étape ensuite sera de donner la bonne info au bon interlocuteur** et là c'est plus délicat.

A titre d'exemple, mon associé PDG avait réussi à avoir via un mail une copie d'un article paru dans un mensuel US sur un de nos principaux fournisseurs. Cet article assez aseptisé comportait une photo d'une chaîne de fabrication d'article que nous commandions. Puis au détour d'une conversation, il me glissa sous une forme de boutade qu'un de nos fournisseurs US avait fait un petit papier dans un journal économique.

Pas trop pressé de lire de la presse américaine, je lui enjoignis de me transmettre quand même ce mail. Après réception, le simple fait de voir la photo me permit de connaître non seulement la méthode de fabrication employée mais aussi d'en déduire la capacité de production et finalement son coût global.

Il en résulta que 2 mois plus tard, nous ne commandions plus à ce fournisseur car j'avais non seulement amélioré le process mais l'avais aussi implanté dans l'usine directement avec une estimation de gain d'au moins 50%. Au départ ce n'était qu'une simple photo

parue en couverture d'un magazine mais donnée en de bonnes mains cela peut avoir des conséquences graves.

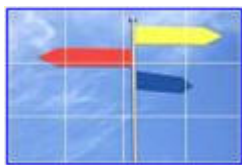
**Une information utile donnée au bon interlocuteur permettra une décision sûre.**

**En intelligence économique, et sans tomber dans le secret d'état et l'espionnage, l'information seule est insuffisante si elle n'est pas traitée par une personne capable de la décoder et de lui donner un sens. Ensuite, cette dernière doit être disponible à une frange importante d'experts ou de décisionnaires qui sauront en faire le plus grand profit.**

Alors messieurs les entrepreneurs ou dirigeants, il ne vous reste plus qu'à relever les manches et découvrir comment les flux d'informations transitent dans votre entreprise et vous découvrirez que **l'information circule très différemment des circuits officiels.**

Fort de cette connaissance, vous saurez alors intuitivement quels sont les meilleurs remèdes pour contenir les fuites mais aussi les meilleurs circuits pour rendre l'information intelligente et utile.

## Il était une fois le QCD



**Un entrepreneur se doit de connaître le QCD** (Qualité - Coût - Délai) afin d'avoir des chances de survie en cet humble monde économique qui nous environne.

Apparue depuis quelques décennies, **la fameuse règle n°1 “le client a toujours raison” montre ses limites**. Voyons en fait quelle a été l'évolution de cette mentalité **et quels sont les ravages qu'elle occasionne chez les collaborateurs**.

Grosso modo, il y a eu l'avant “chocs pétroliers” et l'après qui se situe, dirons-nous, début des années 80.

**Avant sa mutation qualitative, le QCD aurait pu tout simplement être “Quantité - Coût - Délai”** avec l'explication suivante : il fallait d'abord fabriquer en quantité pour subvenir à l'insoutenable demande de l'après-guerre dans le style “socialo-communiste” où le travailleur-esclave se voit garantir un plein emploi en contrepartie d'une paye misérable et d'une obéissance sans faille aux autorités.

Saupoudrés d'un brin de capitalisme peu scrupuleux, les coûts étaient calculés à la louche (les calculatrices n'existaient pas alors on arrondissait très vite). Puis, pour le prix de vente, un coef décent était appliqué afin que le peuple puisse se l'offrir. Quant au délai, c'était au client de s'adapter parce que les apros étaient plutôt chaotiques.

Fort de toutes ces données, **le client était loin d'être le roi**. Il n'était qu'un élément en bout de chaîne qui devait s'adapter au process et qui bon an, mal an, devait quand même être heureux d'avoir pu se l'acheter. La queue devant des étals vides est encore en vigueur dans certains pays que je ne nommerai pas.

**Quand le prix de l'énergie** (le pétrole entre autre) **fit une sérieuse embardée**, les prix s'emballèrent, les consommateurs ne pouvaient plus acheter, le marché devint plus sensible et surtout beaucoup plus concurrentiel.

Cela obligea les différents producteurs non seulement à réduire leurs coûts de production mais surtout à augmenter la qualité de leurs produits car maintenant le consommateur regardait à deux fois avant d'acheter tout en désirant avoir le meilleur et être livré dès le chèque signé. **L'ère du PQD était née**.

C'est dans les années 80 que le Japon fut regardé comme un exemple à suivre car eux, ces piètres copieurs toutes catégories confondues, savaient fabriquer en masse, à coût faible et avec une qualité nettement supérieure à la norme occidentale.

En 87, la première norme qualité ISO 9001 fit son apparition dans l'industrie puis en 94 dans les services. En l'an 2000, on passa carrément dans un système de management et non plus dans “l'assurance de la qualité”.

**Aujourd'hui en 2007**, la qualité s'étant largement répandue (oo du moins sa notion) **c'est le PDQ qui règne en maître**.

Si l'on associe à chaque lettre un inconvénient vécu par le fournisseur (donc in fine le travailleur) le Prix apporte une pression, la Qualité l'angoisse et le Délai le stress.

En résumé,

- Avant les années 80, le style **Quantité Coût Délai** n'apportait pas de maladies nerveuses spéciales mais surtout des maladies physiques.
- Dans les années 80 à 2000, le système **Prix Qualité Délai** apportait pression, angoisse puis stress.
- Depuis 2000, le système **Prix Délai Qualité** apporte toujours la pression en premier, puis le stress et enfin l'angoisse.
- De nos jours, ce qui est en train de venir (grâce à la mondialisation - Chine en tête), c'est le **Délai Prix Qualité** c'est-à-dire stress, pression puis angoisse.

Vous me direz que c'est du pareil au même que l'on passe du QCD au PQD puis au PDQ pour en finir avec le DPQ. Pour moi cela ne l'est pas, car **ce que subit un employé aujourd'hui n'a aucun rapport avec ce qu'il subissait il y a 35-40 ans.**

**Aujourd'hui, un cadre se doit d'être un électricien spécialiste en systèmes nerveux car il doit remplacer régulièrement les fusibles de ses collaborateurs qui ont "pété les plombs"**. Pour ceux qui "pètent les câbles", j'ai des barres à mine dans le placard...

Et si vous me demandez en ce qui me concerne, j'ai élaboré un équivalent de fusible automatiquement réamorçable par une bonne nuit de sommeil. Alors n'essayez pas de me mettre à l'épreuve car matériellement je n'ai plus de fusibles (c'est connu le plomb n'est pas du tout bon pour la santé !).

**Alors quand j'entends quelqu'un me parler de QCD, je sais qu'il est encore à l'âge de la préhistoire** et qu'il ne serait pas préjudiciable de l'actualiser un peu. **Alors ne me parlez pas de "Qualiticien", ils ont encore la massue documentaire accrochée à la main !**

## Entrepreneurs et crash : quelques retours d'enquêtes



Lors d'une étude menée sur les 100 plus gros crashes de ses 5 dernières années, 2 professeurs genevois reçoivent une distinction américaine. En résumé, **l'entreprise éclatera si les 3 éléments suivants sont réunis :**

- **le dirigeant est exagérément ambitieux** (souvent auréolé par la presse et avec des cadres le vénérant)
- **la croissance est démesurée** (principalement par une phobie de rachats de sociétés externes)
- **le changement est perpétuel**

Voyons maintenant cela plus en détails et y ajoutant d'autres commentaires.

**Cette étude a été faite sur les plus gros crashes mais elle est totalement transposable pour les petites et moyennes structures.**

**Le 1er point** démontre qu'**une ambition démesurée tue** non seulement l'entreprise mais aussi la personne elle-même. 70% des dirigeants sont en situation d'épuisement (burn out) et les 30% restant subissent un vieillissement précoce.

Cette ambition, légitime au départ, devient démesurée car l'environnement du dirigeant le porte aux nues. A l'extérieur, les journaux parlent beaucoup de lui et l'encensent un maximum pour ses performances, son génie, son charisme, lui prêtant ainsi une réputation à flatter anormalement un ego déjà bien prononcé.

A l'intérieur de l'entreprise, son équipe lui est totalement dévouée et lui voue un culte sans partage. Souvent un surnom lui est donné indiquant précisément son style : "le tueur", "l'intrépide", "le génie", "l'empereur", "le Napoléon", etc.. ce qui a pour résultat une déconnexion lente et progressive de la réalité "vraie".

Cela amène que l'entreprise est totalement aux mains du dirigeant auréolé. Cette concentration de pouvoir dans les mains (et les rêves) d'un seul homme sera fatale à l'entreprise.

**Le second point** qui découle du premier est de **vouloir grandir trop vite**, aussi bien en interne qu'en externe. La trésorerie va souffrir, l'endettement va anormalement grandir pour arriver finalement au clash.

**Et le troisième point** découlant du second est que le système n'arrive pas à ingurgiter cette croissance folle. Ce **changement perpétuel** fera que plus personne ne comprendra ce qui se passe. Le manque de temps pour l'absorption, l'adaptation et la transformation du système fera que sa stabilité ira en s'amenuisant. Ce phénomène est connu sous le nom de fuite en avant. Cela est OK de prendre des risques en accélérant à la fin d'un virage un peu trop serré mais la succession des virages entraînera irrémédiablement une sortie de route si la distance entre chaque virage est insuffisante pour stabiliser le véhicule.

**Maintenant regardons une autre étude faite auprès des entreprises ayant été en situation de crash.**

**50%** des entreprises ont été entraînées par une chute brutale de leur CA, souvent par la **perte d'un gros client ou par un retournement de marché.**

Suite à des gros impayés (ou du CA manquant), l'entreprise se trouve en défaillance financière. En conséquence, l'augmentation de son BFR (Besoin en Fond de Roulement) épuise ses liquidités et le dirigeant se retrouve en position difficile face à son banquier.

**L'étude montre qu'un banquier sur trois va suivre l'entreprise dans ses besoins** alors que les deux autres vont au contraire aggraver la situation en durcissant leur position (suppression d'encours, blocage des demandes de crédit, etc...).

Plusieurs points sont donc à retenir :

1 - **Si votre banquier vous suit**, c'est que vous êtes sur la bonne voie et qu'une fois la situation assainie vous pourrez retourner le voir pour demander plus. A ses yeux vous êtes une pépite et il gagne bien sa vie avec vous. **Vous pouvez donc être assuré que vous n'avez pas obtenu les meilleurs taux ou découverts...**

2 - **Si votre banquier vous crucifie, cela indique qu'il n'a nulle confiance en vous** (et encore moins dans votre business). Si par miracle vous vous en sortez vivant, alors courez chez son concurrent le plus direct tout en restant chez lui. Son chef ne comprendra pas la baisse du CA, l'obligeant ainsi à vous faire de meilleures offres pour vous garder. Cela vous profitera ainsi doublement en présentant les conditions obtenues auprès de votre nouvelle banque qui s'empressera de s'aligner pour piquer le maximum de CA à son concurrent.

**Grâce à cet accident de parcours et une fois la chose réglée, un sentiment de bien-être vous envahira.** L'idée que les loups se bouffent entre eux à votre avantage est réconfortant et cela surpassera le sentiment de s'être fait tondre la laine sur le dos si grassement quand tout allait bien.

**De toute façon, soyez sans crainte sur votre cas car sans moutons les loups n'existeraient pas...**

Vous avez aimé ce recueil ?

Ces articles vous ont plu ?

Découvrez

# Le courage managérial



En vente sur [www.boostervotreinfluence.fr](http://www.boostervotreinfluence.fr)