

MASTER CLASS



**SUN
TZU**

Leçons de

**STRATEGIE
APPLIQUÉE**

par

K. McCreadie

**52 règles à connaître
et mettre en œuvre**

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL - ÉDITEUR

MASTER CLASS

SUN TZU

Leçons de
**STRATÉGIE
APPLIQUÉE**

par
K. McCreadie

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL - ÉDITEUR

Karen McCreadie a travaillé dans le marketing et dans le domaine du développement personnel. Elle a écrit plusieurs ouvrages pour des personnalités du monde des affaires, notamment dans les secteurs de la vente et du coaching.

infos/nouveautés/catalogue : www.maxima.fr

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL-ÉDITEUR

192, bd Saint-Germain, 75007 Paris
Tél. : + 33 1 44 39 74 00 - Fax : + 33 1 45 48 46 88

© Maxima, Paris, 2008.
ISBN : 978 284001 555 0

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Table des matières

<i>Introduction</i>	11
Leçon 1 : Votre philosophie de la vie compte .	15
Leçon 2 : Connaître son environnement	19
Leçon 3 : Promouvoir les vertus de leadership	23
Leçon 4 : Contrôler le jeu	27
Leçon 5 : Savoir saisir les occasions	31
Leçon 6 : Apprendre à tromper son public ...	35
Leçon 7 : Poser le piège	39

Leçon 8 :	
Faire ses calculs	43
Leçon 9 :	
Agir rapidement	47
Leçon 10 :	
Privilégier l'intégration	51
Leçon 11 :	
Choisir ses batailles	55
Leçon 12 :	
Appliquer une stratégie totalement dénuée d'émotions	59
Leçon 13 :	
Savoir que la taille compte	63
Leçon 14 :	
Veiller à ce que son plan soit possible	67
Leçon 15 :	
Nommer les bonnes personnes aux bons postes	71
Leçon 16 :	
Ne commettre aucune erreur	75
Leçon 17 :	
Diviser pour mieux régner	79
Leçon 18 :	
Rechercher la force et l'agilité en instaurant des systèmes	83

Leçon 19 :	
Prendre des décisions	87
Leçon 20 :	
Tirer parti de la force des équipes .	91
Leçon 21 :	
Tirer parti de l'avantage d'être le premier	95
Leçon 22 :	
Aller là où la concurrence n'est pas .	99
Leçon 23 :	
Dissimuler ses intentions	103
Leçon 24 :	
Ne pas reproduire sa stratégie	107
Leçon 25 :	
Savoir qu'une stratégie rigide est dangereuse	111
Leçon 26 :	
Ne jamais avoir peur d'admettre ses erreurs	115
Leçon 27 :	
Récompenser ses employés	119
Leçon 28 :	
Communiquer les uns avec les autres	123
Leçon 29 :	
Unir	127

Leçon 30 :	
Transformer les coups durs en opportunités	131
Leçon 31 :	
Éviter les cinq dangers qui guettent le leader	135
Leçon 32 :	
Faire preuve d'humilité	140
Leçon 33 :	
Mettre un terme aux conciliabules .	145
Leçon 34 :	
Éviter les excès qui sèment le trouble	149
Leçon 35 :	
Ne jamais sous-estimer son adversaire	153
Leçon 36 :	
Récompenser et punir à bon escient .	157
Leçon 37 :	
Manifester de la confiance envers ses employés	161
Leçon 38 :	
Inculquer une certaine forme de discipline	165
Leçon 39 :	
Considérer ses employés comme ses enfants	169

Leçon 40 :	
Ne pas pécher par abus de bonté ...	173
Leçon 41 :	
Veiller au bien-être de ses employés	177
Leçon 42 :	
Se placer au pied du mur	181
Leçon 43 :	
Prendre conscience des émotions ..	185
Leçon 44 :	
Créer l'unité dans l'adversité	189
Leçon 45 :	
Savoir se taire	193
Leçon 46 :	
Choisir ses alliés avec soin	197
Leçon 47 :	
Savoir que le silence n'est pas toujours d'or	201
Leçon 48 :	
Quand l'ennemi montre des signes de faiblesse, viser la jugulaire	205
Leçon 49 :	
Se méfier de son ego	209
Leçon 50 :	
Procéder à ses propres recherches .	213

Leçon 51 :	
Reconnaître l'importance de la connaissance	217
Leçon 52 :	
Recueillir les informations avec soin	221
<i>Conclusion</i>	225
<i>Tables des références</i>	229

Introduction

*O*ui, bien sûr vous savez tout sur L'Art de la Guerre, quel manager digne de ce nom ignore cette œuvre majeure, n'est-ce pas ! Il est même possible que vous figuriez parmi les millions de personnes qui en possèdent un exemplaire, probablement placé de manière stratégique, facilement accessible au milieu de quelques autres classiques de la littérature de management. Mais il est également très probable que, comme une grande partie de ces personnes, vous vous soyez installé un jour, excité et enthousiaste à l'idée de lire la sagesse rapportée dans ces pages qui ont traversé les siècles, pour vous retrouver complètement découragé après avoir seulement lu quelques courts paragraphes...

Soyons clairs, *L'Art de la Guerre* est un classique et il mérite notre plus grand respect

mais ce n'est pas un ouvrage facile à lire, *a fortiori* pour des hommes et femmes pressés qui n'ont tout simplement pas le temps de s'en imprégner, de tenter d'en interpréter la signification et de l'adapter à leur propre cas. La tâche est d'autant plus ardue qu'il existe plus de trente versions annotées de l'ouvrage, sans compter les innombrables interprétations concernant des domaines particuliers de la vie, notamment la stratégie commerciale, le leadership, l'excellence sportive et, plus inquiétant, les relations entre les hommes et les femmes !

En outre, *L'Art de la Guerre* a été écrit en chinois et, comme n'importe quel traducteur vous le dira, le simple processus de traduction supprime certaines nuances de l'original car il n'existe tout simplement pas d'expression ou de mot qui retranscrit exactement la signification de la langue de départ. Sans compter que l'ouvrage a été écrit au sixième siècle avant Jésus Christ par un génie chinois en matière militaire, Sun Tzu ou Maître Sun comme il était également appelé. Il n'est donc pas étonnant que l'ouvrage paraisse un peu hermétique par endroits.

En dépit de tout cela, *L'Art de la Guerre* est toujours considéré comme une lecture obligatoire pour les hommes et femmes d'entreprise

qui cherchent à maîtriser la stratégie, tant ce texte a eu d'influence sur la planification militaire, aussi bien en Orient qu'en Occident.

Une version manuscrite de *L'Art de la Guerre* calligraphiée sur du bambou et découverte par des archéologues en 1972 a confirmé que le traité ne comptait que 13 articles, tous consacrés à un élément indispensable pour remporter une guerre.

Mais, dans la mesure où vous n'avez pas nécessairement de pays à envahir ni de royaume à assiéger dans un proche avenir, je me contenterai d'interpréter ces principes de stratégie dans le contexte du monde des affaires, sans doute tout aussi impitoyable que celui de la guerre.

Dans les pages qui suivent, les citations tirées directement de *L'Art de la Guerre* apparaîtront en italique, telles qu'elles ont été traduites par le Père Amiot en 1772. Il existe de nombreuses autres traductions, mais cette dernière a passé l'épreuve du temps et même si le choix des termes varie de version en version, l'essence de ce qui est exprimée est la même.

Je ne prétends pas que le présent ouvrage puisse remplacer l'original. Il a uniquement

pour objectif d'illustrer la nature éternelle des enseignements extraordinaires de Maître Sun en les illustrant par le biais d'études de cas d'entreprises.

J'espère que cette façon de procéder permettra de transformer la sagesse indéniable contenue dans l'ouvrage d'origine en un commentaire agréable et pertinent de l'un des plus grands livres jamais écrits. Après tout, dans deux mille cinq cents ans, il y a peu de chances que les gens lisent encore le *Da Vinci Code*, convaincus qu'un secret sacré se cache au fil de ses pages, qu'ils dévorent les ouvrages consacrés aux entreprises d'aujourd'hui dans l'espoir de donner un coup de fouet à leur carrière ou qu'ils recherchent les conseils contenus dans un livre écrit par un nègre et signé d'un gourou de la télé-réalité... mais il est très probable qu'ils liront encore *L'Art de la Guerre*.

Leçon 1

Votre philosophie de la vie compte

D'après Maître Sun, l'art de la guerre est dicté par cinq principes essentiels dont le premier, qui a trait au général, est la doctrine : « La doctrine fait naître l'unité de pensée ; elle nous inspire une même manière de vivre et de mourir, et nous rend intrépides et inébranlables dans les malheurs et dans la mort. »

Dans le monde des affaires, la doctrine se traduit par la philosophie ou les valeurs de l'entreprise. Quand cette doctrine est solide, elle est l'expression vivante de la mission de l'entreprise et elle est retranscrite dans la culture d'entreprise.

IDÉE FORCE
« Vous devez être le changement que vous voulez voir dans ce monde. » Gandhi

S'il y a bien quelqu'un qui a réussi à transférer sa propre croyance et sa philosophie de vie à son entreprise et à bâtir un immense empire grâce à cela, c'est bien Richard Branson. Virgin est la transposition de Branson

lui-même : un perturbateur espiègle et audacieux du statu quo. Son objectif, à savoir s'amuser, concept pourtant rarement associé avec le monde des affaires, est intrinsèque à tout ce qu'il entreprend.

Sa philosophie de la vie et des affaires a permis à Branson d'attirer à lui des gens aussi énergiques que lui. Leur imagination nourrit la sienne et ils poursuivent leurs objectifs avec autant de passion, d'exaltation et d'enthousiasme que lui.

Même si un grand nombre d'entreprises qui fonctionnent aujourd'hui sous le label Virgin ne sont plus détenues ou contrôlées par Branson, la marque Virgin est si précieuse et si forte que sa culture reste même quand elle est intégrée au sein d'une entité plus vaste. C'est souvent ce feeling intangible qui attire les acquéreurs cherchant à accéder à des marchés qu'ils n'arrivent pas à toucher.

Souvent quand on pense au monde des affaires, on imagine des costumes-cravates et des mines sérieuses, or il n'y a rien de tout cela chez Virgin. Voyez les collaborateurs de Virgin Mobile en Australie par exemple. Plutôt que de produire des comptes-rendus trimestriels ou de faire des présentations de résultats ennuyeuses, avec Powerpoint ou autre, l'idée fut émise que, pour fêter un

trimestre passé à prendre des risques mesurés et à s'inspirer des nouvelles opportunités, certains responsables soient invités à faire preuve de leur engagement en prenant eux-mêmes quelques risques. L'ensemble des collaborateurs fut invité à imaginer pour eux quelques objectifs assez déroutants : apprendre le trapèze volant, manipuler une tarentule, nager avec des requins, descendre une falaise en rappel ou faire de la voltige aérienne. La réussite de chacune de ces prouesses était dûment notée et le mérite en rejaillissait sur toute l'équipe. Bien sûr, l'objectif professionnel de cette mobilisation de groupe faisait partie intégrante des épreuves, mais ça l'était également de façon intuitive, avec passion et en s'amusant.

Richard Branson a une capacité incroyable à attirer et garder des individus très entreprenants et créatifs qui feront le choix de sacrifier un salaire plus élevé pour travailler pour la marque Virgin et tout ce qu'elle représente.

D'après le site web de la société, la marque Virgin se fonde sur la philosophie de Richard Branson : « Si vos employés sont heureux, vos clients le seront et si vos clients sont heureux alors vos actionnaires le seront aussi. »

Branson est le parfait exemple d'un leader qui a tiré parti de la *doctrine* et qui a su motiver ses employés sur ses propres objectifs.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Réfléchissez à votre entreprise ou à votre groupe de travail, prenez une feuille blanche et tracez deux colonnes. Dans la colonne de gauche, écrivez cinq mots ou expressions qui décrivent la philosophie ou doctrine de votre entreprise telle qu'elle est maintenant. Dans la colonne de droite écrivez cinq mots ou expressions qui décrivent comment vous aimeriez que votre entreprise soit. Envisagez les décisions et les mesures que vous avez prises récemment et regardez à quelle liste l'activité quotidienne de votre entreprise correspond le plus.

Leçon 2

Connaître son environnement

Les deuxième et troisième principes essentiels pour remporter une victoire sont le temps et l'espace. Il s'agit des conditions environnementales et du champ de bataille à proprement parler et l'on doit savoir au préalable quelles menaces et quelles opportunités ils présentent.

Dans le contexte de l'entreprise, il est extrêmement important de connaître le marché dans lequel on opère et de comprendre les nuances culturelles et environnementales qui s'appliquent. Se tromper peut coûter cher aussi bien en termes de réputation que de chiffre d'affaires.

Ouvrez n'importe quel placard dans une cuisine occidentale et il est très probable que vous y trouviez un boîte de céréales Kellogg's.

IDÉE FORCE

« Ce qu'un homme croit peut être découvert, non par ses croyances, mais par les présomptions sur lesquelles il se fonde habituellement pour agir. »

George Bernard Shaw

Pourtant, après avoir connu un véritable succès dans les années 1980, la croissance des ventes de ce groupe agro-alimentaire a ralenti. Pour combattre ce ralentissement, Kellogg's s'est tournée vers des marchés autres que ses marchés traditionnels. Les dirigeants ont choisi l'Inde, attirés par une population de près d'un milliard d'habitants, dont un quart étaient considérés comme des clients potentiels. Tout se présentait donc bien pour Kellogg's, à un petit détail près : les Indiens commencent généralement la journée en mangeant un bol de légumes chauds. Non seulement, Kellogg's devait faire connaître ses produits mais en plus l'entreprise devait également changer les habitudes culturelles afin que ses produits présentent un intérêt. Kellogg's ne comprenait pas le terrain. Les dirigeants étaient aveuglés par le chiffre de la population et les bénéfices potentiels. Dans leur enthousiasme à faire pénétrer Kellogg's sur le marché asiatique, ils ont rapidement fait fi du fait que leurs clients cibles ne mangeaient pas de céréales au petit déjeuner et que même s'ils le faisaient, seuls 10 % d'entre eux pourraient se le permettre.

De même, quand Gerber a lancé sa nourriture pour bébés en Afrique, les responsables n'ont pas mené les recherches de base. Pour économiser de l'argent sans doute, ils ont utilisé les mêmes emballages que sur les

marchés occidentaux. Mais Gerber ignorait ou ne comprenait pas la réalité du terrain africain... En Afrique, compte tenu du problème d'illettrisme, il est courant que le fabricant illustre ce que le paquet contient en agrémentant l'étiquette d'une image au lieu de simplement utiliser des mots. Il n'est pas étonnant dès lors que les ventes n'aient pas décollé !

En 1988, General Electric Company (GEC) et Plessey ont conjugué leurs forces pour créer un nouveau géant des télécommunications. Ils ont voulu trouver un nom de marque qui évoque la technologie et l'innovation. Ironiquement, le nom choisi n'évoque ni l'un ni l'autre. La nouvelle compagnie a été baptisée : GEC-Plessey Telecommunications ou GPT. La prononciation de cet acronyme apparemment inoffensif a cependant provoqué l'hilarité générale en France...

Dans le même ordre d'idées, une compagnie d'aspirateurs scandinave a commis une erreur de marketing en lançant ses produits aux États-Unis avec le slogan : « *Nothing sucks like an Electrolux* », or, si le verbe *suck* signifie bien, littéralement, « sucer, aspirer », en américain courant il a un tout autre sens et le slogan revenait à dire : « Rien n'est plus nul qu'un Electrolux... »

Il est important de comprendre son marché et de se mettre à la place de son client. Si on ne le fait pas, cela peut coûter cher, aussi bien en termes financiers qu'en termes d'image de marque.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Choisissez un domaine de votre entreprise qui subit des changements : il peut s'agir aussi bien d'une restructuration que du développement d'un nouveau produit ou service. Mettez chacune des hypothèses sur lesquelles vous avez fondé votre décision à l'épreuve. S'il n'existe pas de preuve tangible que vous pouvez continuer dans cette direction c'est que quelqu'un a présumé de l'intérêt qu'elle présente. Concentrez-vous donc plutôt sur l'environnement qui sera affecté par vos actions et posez des questions.

Leçon 3

Promouvoir les vertus de leadership

Maître Sun évoque souvent l'importance du leader et affirme que le quatrième principe essentiel pour réussir est le commandement. « J'entends par commandement, l'équité, l'amour pour ceux en particulier qui nous sont soumis et pour tous les hommes en général ; la science des ressources, le courage et la valeur, la rigueur. » Il s'agit d'un mélange de qualités potentiellement contradictoires qui s'entrelacent pour donner naissance à l'excellence en termes de leadership.

Ricardo Semler personifie toutes ces caractéristiques même s'il le fait de manière très atypique. Il dirige Semco, une entreprise brésilienne présente sur les marchés de la production industrielle, des services professionnels et des logiciels de haute technologie. Mais ce que fait cette entreprise

IDÉE FORCE
« Le leadership c'est la conjugaison entre la stratégie et le caractère. Si vous devez sacrifier l'un des deux, que cela soit la stratégie. »
Général Norman Schwarzkopf

passé en fait au second plan par rapport à sa façon de le faire. Aucune structure habituelle d'une entreprise traditionnelle n'y existe : pas d'organigramme, pas de mission, pas de politiques ni de procédures, pas de planification, pas de directeur, pas de département des ressources humaines, pas de siège social, pas de secrétaire et si vous voulez un café, vous allez vous le chercher vous-même. L'entreprise n'a même pas de PDG fixe. Les collaborateurs décident du montant de leur salaire et des gens avec qui ils veulent travailler et ils ne planifient pas plus loin que six mois à l'avance.

Quand Ricardo Semler a intégré l'entreprise familiale, son père et lui ont eu des différends. Faisant preuve d'une rare abnégation, le père a un jour décidé de céder ses actions à son fils de 21 ans et de partir en vacances. Le soir même à 18 h 00, Ricardo avait licencié 60 % des cadres de Semco. Depuis, cette entreprise a révolutionné le modèle d'entreprise traditionnel et est devenue non seulement une expérience sociale remarquable mais également une réussite professionnelle extraordinaire.

Le nombre d'employés est passé d'une centaine à plus de 3 000. Malgré une économie brésilienne fluctuante, le chiffre d'affaires annuel est passé de 35 millions à 160 millions

de dollars entre 1994 et 2001. Pourquoi cela marche-t-il ?

Tout d'abord parce que Semler a « 30 % de plus de foi en la nature humaine ». Il pense que si l'on traite les gens comme des adultes et qu'on leur donne l'occasion de rechercher la satisfaction et de relever des défis personnels, leur contribution sera, et de loin, supérieure à tout ce que l'on pourrait attendre d'eux. C'est un environnement exigeant et par conséquent, personne ne peut faire semblant chez Semco, si vous ne faites pas bien votre travail, personne ne vous prendra dans son équipe pour les six mois à venir.

En outre, il existe une règle cardinale qui sert de fondation à la culture de Semco : « demander pourquoi et toujours le demander trois fois ». Comme un enfant insistant cherchant des réponses, Semler pense que demander le pourquoi des choses cristallise la pensée et fait disparaître les défauts, les réponses vides et donc oblige les personnes à évaluer la situation correctement. Si l'idée tient encore debout après en avoir demandé la raison trois fois, foncez ; sinon, abstenez-vous.

Bien qu'il s'agisse d'un exemple inhabituel, il ne fait aucun doute que Ricardo Semler fasse preuve des qualités de leadership définies par Sun Tzu.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Choisissez un projet qui n'avance pas et appliquez la méthode des « trois pourquoi » de Semler. Tout d'abord, allez voir la personne responsable et cherchez à connaître la raison des retards. Cette personne vous donnera probablement une réponse standard sans y penser vraiment. Au lieu d'accepter cette réponse, reposez la question en exigeant d'avoir une réponse plus réfléchie. Répétez-la jusqu'à ce que vous aboutissiez à la source du retard. Prenez alors des mesures pour corriger les problèmes ou mettez un terme au projet.

Leçon 4

Contrôler le jeu

Le cinquième principe essentiel dans L'Art de la Guerre est la discipline, notamment dans les domaines suivants : « Posséder l'art de ranger les troupes ; n'ignorer aucune des lois de la subordination et les faire observer à la rigueur ; être instruit des devoirs particuliers de chacun de nos subalternes ; savoir connaître les différents chemins par où on peut arriver à un même terme ; ne pas dédaigner d'entrer dans un détail exact de toutes les choses qui peuvent servir, et se mettre au fait de chacune d'elles en particulier. » Veillez à ce qu'il y ait de la discipline dans l'organisation des troupes, la hiérarchie et les dépenses.

On considère souvent que l'idéal dans l'entreprise serait de faire fi de la discipline, et d'adhérer plutôt à une approche de laissez-faire créatif. Cependant, il apparaît clairement que la réussite est rarement le résultat

IDÉE FORCE
« La discipline est le pont entre les objectifs et leur accomplissement. »
Jim Rohn, auteur

d'un accident fortuit et plutôt le résultat d'un effort constant et discipliné.

Acclamé comme l'un des plus grands dirigeants du ^{xx}e siècle, Jack Welch¹ a augmenté le chiffre d'affaires de General Electric de plus de 400 milliards de dollars au cours des 20 ans qu'il a passés au poste de PDG. Ses stratégies de management innovantes et son style de leadership lui ont valu autant d'amis que d'ennemis mais il est indéniable qu'il a fait preuve de la discipline dont parle Maître Sun.

Au début des années 1980, il était surnommé « Neutron Jack ». Comme la bombe à neutrons, il était capable d'éliminer les employés sans détruire le bâtiment. Il mettait en œuvre un système de classement forcé controversé qui divisait les employés en trois groupes distincts : les 20 % les plus performants, les 70 % intermédiaires et les 10 % restants. Connue comme on peut s'y attendre sous le nom de système 20-70-10 de GE, cette approche rigoureuse de la gestion de la performance a fonctionné. Les 20 % du haut étaient chouchoutés et récompensés en primes et stock options, on disait aux 70 % du milieu comment atteindre les 20 % du

1. Voir dans la même collection J. Krames, *Jack Welch, 24 leçons de leadership*.

haut et ce qu'ils pouvaient en attendre et les 10 % restants étaient éliminés.

Pour Welch, les gens doivent savoir où ils en sont par rapport aux autres, et ne pas faire la différence entre ceux qui obtiennent des résultats et les autres est la forme la plus cruelle de management. Il insiste sur le fait que vous devez appliquer la même rigueur pour évaluer vos employés que pour évaluer vos résultats financiers.

Avant que Welch devienne le patron de General Electric, les plans de stocks options ne concernaient que les cadres dirigeants. Mais, à son arrivée, Welch a étendu le dispositif pour couvrir environ un tiers de l'ensemble des employés. Le message était fort et clair : obtenez des résultats et vous prospérerez tous, travaillez mal et vous serez licencié.

Welch a également été salué pour avoir démantelé une hiérarchie qui s'étendait sur neuf niveaux et qui, d'après lui, entravait l'entreprise. La simplification de la bureaucratie a conduit à une amélioration de l'efficacité et a permis à une nouvelle forme de créativité et d'informalité de se développer. Welch contrôlait également les dépenses d'une main de fer. Il a réduit les stocks, vendu des entreprises qui ne gagnaient pas suffisamment d'argent et a réduit le nombre d'employés de

112 000 personnes entre 1980 et 1985. Faire des bénéfices ne consiste pas seulement à faire du chiffre mais également à faire preuve de discipline pour contrôler les dépenses et rester au sommet de sa performance.

Comme le dit Sun Tzu : « *[les habiles guerriers] ont tout prévu ; ils ont paré de leur part à toutes les éventualités. Ils savent la situation des ennemis, ils connaissent leurs forces, et n'ignorent point ce qu'ils peuvent faire et jusqu'où ils peuvent aller ; la victoire est une suite naturelle de leur savoir.* »

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Posez-vous la question suivante : « Si nous perdons demain notre plus gros client, comment réduire nos dépenses de 10 % sans licencier aucun des employés ? » Demandez à chacun des collaborateurs de proposer des solutions. Mettez en œuvre les meilleures suggestions. Renouvelez l'exercice mais cette fois-ci, en leur demandant de penser aux personnes qu'ils licencieraient en cas de crise. Vos managers savent-ils qui n'obtient pas assez de résultats ? Si oui, que font-ils maintenant pour y remédier ?

Leçon 5

Savoir saisir les occasions

« Si vous prêtez quelque intérêt aux avantages de mes plans, faites en sorte de créer des situations qui contribuent à leur accomplissement. J'entends par situation que le général agisse à bon escient, en harmonie avec ce qui est avantageux, et, par là même, dispose de la maîtrise de l'équilibre. » Ici, Sun Tzu fait spécifiquement référence à la nécessité de rester flexible face aux conditions fluctuantes et d'être prêt à suivre l'avantage qui se présente.

La flexibilité est aussi nécessaire dans le monde des affaires que pour la guerre et, bien que la planification soit impérative, l'homme d'affaires avisé restera toujours ouvert aux opportunités qui n'auraient pas été prévisibles lors de la phase de planification. Se cramponner obstinément à un plan et refuser de s'adapter à des circonstances favorables est stupide.

IDÉE FORCE
« La chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés. »
Louis Pasteur

Dans les années 1990, le fait que Tommy Hilfiger passe du statut de marque ciblée vers la petite niche des consommateurs américains bon chic bon genre à fort pouvoir d'achat à une icône mondiale urbaine s'est plus fait par accident qu'intentionnellement. Pour des raisons inconnues, le logo Hilfiger a été adopté par la communauté hip-hop et a commencé à apparaître dans les clips vidéo de rappeurs. On peut dire ce que l'on veut du créateur Hilfiger, personne ne peut douter de ses prouesses marketing. Il a profité de l'occasion et a commencé à dessiner des vêtements spécifiquement destinés à ce marché, en mettant l'accent sur le logo et rendant les jeans « baggy » encore plus « baggy ». Il a pressenti le pouvoir que la mode urbaine noire allait avoir sur la population américaine et a recherché à s'associer aux étoiles montantes du rap respirant le côté cool de la rue qui serait imité par des hordes d'ados des banlieues chics. En mars 1994, Snoop Dog est apparu dans l'émission *Saturday Night Live* avec une chemise Hilfiger bleu, blanc, rouge et Tommy est officiellement entré dans la cour des créateurs cool.

Il aurait été facile de se cramponner à la stratégie existante ou de considérer que l'intérêt que la communauté hip-hop portait à sa marque n'était qu'une passade, après tout, ce marché n'était pas énorme. Mais Hilfiger

n'en a rien fait, il a pressenti l'influence croissante de la musique rap sur le comportement des clients.

Wrigley, le père des chewing-gums du même nom, excellait également dans l'art de saisir une opportunité quand elle se présentait. Vendeur né, William Wrigley rêvait de monter sa propre entreprise. Il est arrivé à Chicago à l'âge de 29 ans avec 32 dollars en poche et a débuté sa carrière en vendant du savon. Il a été l'un des premiers à comprendre le pouvoir des mesures incitatives. Pour rendre son produit plus séduisant que celui de ses concurrents aux yeux des consommateurs, il offrait un sachet de levure gratuit avec chaque achat. La levure ayant plus de succès que le savon, il a donc vendu de la levure. Là aussi il a offert un cadeau gratuit à chaque achat, cette fois-ci, deux paquets de chewing-gums. Là encore, le cadeau a remporté plus de succès que le produit de départ. Et vous connaissez la suite.

Aussi bien Hilfiger que Wrigley ont su dévier de leur plan de départ quand une opportunité fortuite s'est présentée et l'exploiter au maximum de ses possibilités. Leur capacité d'adaptation les a tous deux rendus très riches.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Racontez à vos employés l'histoire de Tommy Hilfiger et de Wrigley afin d'illustrer comment les entreprises peuvent changer pour s'adapter aux opportunités. Dites à votre équipe du service clientèle de demander activement et de noter toutes les idées ou suggestions qu'elle reçoit au cours de ses communications avec les clients. Écouter consciencieusement ce que vos clients vous disent peut vous rapporter beaucoup d'argent si vous mettez en œuvre leurs suggestions. Veillez à récompenser aussi bien le membre de votre équipe qui l'a recueillie que votre client si l'idée se révèle utile.

Leçon 6

Apprendre à tromper son public

Sun Tzu a écrit : « Toute campagne guerrière doit être réglée sur le semblant. » Ce qu'il veut dire avec cet énoncé apparemment déviant est que le rôle du dirigeant est de manipuler et de manœuvrer l'ennemi pour son propre avantage – « ne manquez jamais d'offrir un appât à l'ennemi pour le leurrer, simulez l'infériorité pour encourager son arrogance », la perception étant plus forte que les faits.

Apprendre à contrôler la perception est peut-être important sur le champ de bataille mais c'est essentiel dans le monde des affaires. Les grands groupes dépensent des millions pour manipuler la perception que le public a de leur marque, et les petites entreprises devraient dépenser le plus possible pour projeter une image de profes-

IDÉE FORCE

« Nous présumons tout simplement que les choses sont réellement ou devraient être comme nous les voyons. Nos attitudes et comportements reposent sur cette présomption. »

**Stephen Covey,
auteur**

sionnalisme et de pérennité. L'une des plus grosses erreurs que font les petites entreprises est de produire des supports marketing qui ont plus l'air de quelque chose que leur nièce de onze ans aurait pu créer que de l'image professionnelle d'une entreprise en pleine croissance.

Edward L. Bernays excellait dans l'art du « spin » ou des relations publiques avant même qu'on ait inventé un terme pour cela. Il a fait ses armes en travaillant dans la propagande pendant la Première Guerre mondiale puis a créé la première entreprise de relations publiques en Amérique en 1919 ; il est célèbre pour avoir continué à rencontrer des clients alors qu'il avait plus de 100 ans.

American Tobacco Company l'avait chargé de lancer une campagne qui encouragerait plus de femmes à fumer, ce qu'il a fait avec grand succès. Son slogan était le suivant « Reach for a Lucky instead of a sweet » (« Prenez une Lucky Strike plutôt qu'un bonbon »), ce qui sous-entendait que fumer aidait à rester mince. Les ventes de Lucky Strike ont triplé en 12 mois. Toutefois, la principale difficulté résidait dans le fait que fumer restait tabou pour les femmes. En riposte à cela, Bernays a pris les armes pour déclarer qu'il s'agissait d'une question d'émancipation. Il a organisé une manifestation sur la Cinquième

Avenue au cours de laquelle les femmes brandissaient leurs « torches de la liberté ». Cette manifestation a permis de changer les règles et inutile de dire qu'American Tobacco Company a été enchantée des résultats.

Il est vrai que Bernays ne pourrait plus s'en tirer comme ça à l'heure actuelle : la publicité mensongère n'est plus autorisée (même si, comme nous le verrons en commentant l'idée n° 35, cela continue à se produire). Il faut aussi rappeler qu'il s'agissait d'une époque où l'on pensait que fumer était inoffensif. Il faut espérer que s'il avait su les dommages causés par le tabac, il n'aurait pas manipulé son audience de façon si brillante.

Maître Sun prône la manipulation de la psychologie de l'ennemi afin de prendre l'avantage. Dans le monde des affaires, il est indispensable que vos clients croient en vous. Tout ce que vous faites ou dites, de la façon dont vous répondez au téléphone à la qualité de votre site web, crée une image de votre compétence. Cette image doit être manipulée à chaque fois que c'est nécessaire afin de gagner des clients. Une fois que la confiance est acquise, il faut la satisfaire sinon la manipulation ne sert à rien, mais projeter une bonne image sur le marché est le premier pas indispensable à la réussite de votre entreprise.

Dès lors, s'il faut user d'artifices pour y parvenir, alors qu'il en soit ainsi.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Décrochez votre téléphone et appelez votre entreprise en vous faisant passer pour un client. Comment êtes-vous traité ? Pour pouvoir gérer de manière adéquate la perception que les autres personnes ont de votre organisation, vous devez savoir quelle est cette perception. Cet exercice n'est pas destiné à piéger les gens mais à découvrir les domaines qui peuvent être améliorés dans votre entreprise.

Leçon 7

Poser le piège

Sun Tzu répète encore et toujours la nécessité de préparer des pièges pour terrasser l'opposition. Il écrit : « Feignez le désordre, ne manquez jamais d'offrir un appât à l'ennemi pour le leurrer, simulez l'infériorité pour encourager son arrogance, sachez attiser son courroux pour mieux le plonger dans la confusion : sa convoitise le lancera sur vous pour s'y briser. » Cette idée de piéger l'ennemi a un lien étroit avec la question de l'artifice et constitue une partie importante de L'Art de la Guerre.

Dans un environnement commercial concurrentiel, une bataille incessante se livre pour gagner des parts de marché et acquérir le statut de marque dominante. Il arrive que même des concurrents sérieux fassent des erreurs très publiques. La rivalité entre Pepsi Cola et Coca-Cola remonte au début des temps. Pepsi a toujours été en deuxième

IDÉE FORCE

**« Si ce n'est pas cassé, pas la peine de réparer. »
Sagesse populaire trop souvent oubliée**

position mais a véritablement failli inverser la situation en créant le « Pepsi Challenge », un test à l'aveugle destiné à vérifier si les consommateurs pouvaient faire la différence entre les deux marques. Au grand damne des dirigeants de Coca-Cola, la majorité des participants préféraient le produit, plus sucré, de Pepsi. Le piège était posé.

Dans les années 1980, Pepsi a poursuivi son attaque non seulement en instaurant le Pepsi Challenge dans le monde entier mais également en renforçant encore sa position avec des publicités dans lesquelles apparaissaient des célébrités associées au marché jeune. Coca-Cola perdait du terrain non seulement au profit de Pepsi mais également au profit d'autres boissons sur le marché.

Pour Coca-Cola, le problème était le goût, ce que le Pepsi Challenge avait montré à maintes et maintes reprises. Les dirigeants ont donc logiquement fait ce qu'ils considéraient avoir à faire... et ont remanié la recette.

Pepsi a réussi à forcer Coca-Cola à se battre sur le seul terrain où elle ne pourrait pas gagner. Coca-Cola a commencé à travailler sur la nouvelle formule et le 23 avril 1985, le « nouveau Coca » a été lancé. Quelques jours plus tard, la production du Coca-Cola d'origine était stoppée. Cette double décision est

aujourd'hui considérée comme l'une des plus grosses erreurs de marketing jamais commise. Les consommateurs ont manifesté leur mécontentement en boycottant le nouveau Coca. Même Pepsi a réalisé l'ampleur de l'erreur avant Coca-Cola et a exploité la situation. Elle a fait passer une publicité dans laquelle un vieux monsieur assis sur un banc semblait complètement désespéré en regardant sa canette de coca : « Ils ont changé mon Coca, je ne peux pas le croire ! »

Coca-Cola avait sérieusement sous-estimé le pouvoir de sa marque. Coca-Cola, semblait-il, bénéficiait d'un marché passionné, loyal et dévoué qui se moquait de savoir si Pepsi avait un meilleur goût ou non : ils ne changeraient jamais. Le 11 juillet 1985, le président de Coca-Cola, Roberto Goizueta, a annoncé lors d'une conférence de presse : « Nous vous avons écouté ! » Le nouveau Coca a été retiré du marché. La remise en production de la recette d'origine a été considérée comme un événement assez important pour apparaître au journal d'ABC et sur d'autres chaînes, et personne n'y a touché depuis.

Coca-Cola s'est senti obligé de livrer une bataille qu'elle n'avait pas à livrer. Après tout, c'était la « boisson authentique ».

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Regardez votre produit ou service principal. Savez-vous quel est son argument clé de vente ? Afin d'éviter de commettre une erreur de type Coca-Cola, il est important de comprendre ce qui le rend différent et la raison pour laquelle votre produit ou service est acheté systématiquement. Si vous ne savez pas, cherchez quels sont vos dix clients principaux en termes de longévité et de chiffre d'affaires. Appelez-les et demandez-leur pourquoi ils continuent à acheter chez vous. Demandez-leur dans quelles conditions ils iraient voir ailleurs. Et agissez en conséquence.

Leçon 8

Faire ses calculs

D'après Maître Sun : « Que chacun se représente les évaluations faites dans le temple, avant les hostilités, comme des mesures : elles disent la victoire lorsqu'elles démontrent que votre force est supérieure à celle de l'ennemi ; elles indiquent la défaite lorsqu'elles démontrent qu'il est inférieur en force. Considérez qu'avec de nombreux calculs on peut remporter la victoire, redoutez leur insuffisance. Combien celui qui n'en fait point a peu de chances de gagner ! C'est grâce à cette méthode que j'examine la situation, et l'issue apparaîtra clairement. »

Si Sun Tzu avait pu se trouver dans la salle de planification des cadres dirigeants de Hoover alors qu'ils étaient sur le point de lancer leur nouvelle campagne publicitaire « Vols gratuits », il les aurait sans doute mis

IDÉE FORCE

**« Ne négligez jamais les détails. Quand l'esprit de chacun est émoussé ou distrait, le leader doit être doublement vigilant. »
Colin Powell**

en garde et leur aurait conseillé de ralentir et de refaire leurs calculs. Leur volonté de liquider les vieux stocks était suffisante pour embrumer les calculs de prévision, ce qui les a conduits à devoir faire face à de gros problèmes.

Il existe très peu de marques dont l'influence sur le marché est si importante que leur nom devient synonyme de l'activité pour laquelle ce produit est conçu. Par exemple, en anglais, passer l'aspirateur peut se dire « *doing the hoovering* » du nom de la marque.

Malgré cela, ce géant mondial a lancé en Angleterre une campagne marketing qui offrait deux billets aller-retour pour une destination en Europe à chaque client qui achetait pour 100 livres sterling de produits Hoover. Il faut se souvenir qu'à cette époque, les compagnies aériennes à bas coût qui vous emmènent au soleil pour le prix d'un sandwich de luxe et d'un café n'existaient pas et que l'offre était donc particulièrement séduisante. Inutile de préciser que la réponse a été impressionnante. Transportés par l'enthousiasme initial et apparemment oublieux des conséquences, les responsables de Hoover ont aggravé le problème en étendant la promotion aux États-Unis. Deux allers-retours en Europe, c'était bien mais deux allers-retours vers les États-Unis, c'était irrésistible

et la réponse a été gigantesque ! On ne sait pas si les responsables de Hoover avaient fait les bons calculs avant le lancement, tout ce que l'on peut dire c'est qu'ils avaient complètement sous-estimé leurs prévisions de vente, rendant ainsi tous leurs calculs inutiles.

La campagne a abouti à un procès de quatre ans fait par des consommateurs mécontents. L'ensemble de cet épisode infortuné a fini par coûter 50 millions de livres sterling à Hoover et il est souvent cité comme la pire erreur commerciale de tous les temps. Pour contrebalancer les prévisions lamentables de la campagne, Hoover ne disposait pas de l'infrastructure nécessaire pour répondre à la demande qu'elle avait elle-même générée. La division britannique qui avait lancé la promotion n'a pas survécu à cette erreur et a été vendue au fabricant italien Candy.

Dans le monde des entreprises, la planification n'est pas considérée comme étant un aspect particulièrement amusant ; pourtant, si elle n'est pas bien faite, elle peut anéantir tout espoir de profits. Avant de mettre en œuvre n'importe quelle stratégie, vous devez planifier en fonction des prévisions, les pires comme des meilleures, de façon à disposer des fonds et de l'infrastructure nécessaires pour y faire face.

Il existe un équilibre précaire entre prendre des risques mesurés pour faire progresser l'entreprise et tellement affaiblir l'entreprise qu'elle en devient vulnérable. Le général empreint de sagesse remporte la victoire en faisant les bons calculs avant la bataille.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Prenez pour habitude dans votre entreprise de mettre à l'épreuve toutes les hypothèses marketing avant le lancement d'une nouvelle initiative, particulièrement une offre promotionnelle dans laquelle un tiers est impliqué. Prévoyez aussi bien l'échec que la réussite. Les organisations sont souvent tellement concentrées sur l'atteinte de l'équilibre financier ou sur ce qu'elles perdraient si la campagne ne fonctionnait pas qu'elles n'envisagent pas quel serait le coût d'un immense succès. Un niveau de demande très élevé peut être aussi dommageable que de mauvais résultats.

Leçon 9

Agir rapidement

Maître Sun met en garde contre les dommages causés au moral des troupes et aux ressources par les retards pris dans les campagnes. Il recommande la rapidité : « On ne saurait tenir les troupes longtemps en campagne, sans porter un très grand préjudice à l'État et sans donner une atteinte mortelle à sa propre réputation. » Prendre des mesures rapides permet d'éviter les dépenses et l'épuisement.

Il en va de même pour les entreprises. Les seules personnes à qui les retards profitent sont les avocats !

IDÉE FORCE
« Faites-le maintenant et faites-le bien. »
Greg Norman

En 1982, un psychopathe a mis du cyanure dans des capsules de Tylenol, l'un des médicaments les plus utilisés aux États-Unis pour combattre les maux de tête. Les résultats ont été désastreux ; plusieurs personnes en sont mortes. En réaction, Johnson & Johnson, le fabricant de ce produit, a retiré la totalité des stocks des rayons des magasins

américains. Au total, 31 millions de boîtes ont été retirées, ce qui a coûté à la société la somme époustouflante de 100 millions de dollars, et sa part de marché est tombée à 7 %. L'entreprise a accepté d'endosser l'entière responsabilité même si la crise avait été causée à son insu. Sa réaction a été rapide et honnête et elle a coopéré pleinement avec la police et les médias dès le début.

Jim Burke, le PDG américain d'origine irlandaise de Johnson & Johnson, est venu en personne s'exprimer à la télévision pour tenir les gens informés. Il est apparu comme un dirigeant honnête et droit qui incarnait la philosophie de son entreprise – la *doctrine* dont il a été question dans le premier chapitre. Grâce à cette action rapide de Johnson & Johnson et à son comportement moral, les ventes sont reparties rapidement et la confiance en la marque s'est accrue.

Quatre ans plus tard, Gerber, le fabricant allemand de nourriture pour bébés, a préféré garder le silence lorsque des morceaux de verre ont été trouvés dans ses petits pots. La même chose était arrivée deux ans auparavant et Gerber avait alors retiré de la vente un demi-million de petits pots des produits incriminés mais cette fois-là, il n'y a eu aucun commentaire public et aucun petit pot n'a été retiré. Les responsables ont sans

doute étudié le coût et se sont dit que c'était un risque qu'ils étaient prêts à prendre la deuxième fois. Cependant, les médias s'en sont donné à cœur joie. Les risques associés aux produits alimentaires ne sont jamais bons pour une marque mais les consommateurs y sont particulièrement sensibles quand ils affectent les bébés. Plus de 200 incidents rendus publics n'ont pas été suffisants pour susciter la moindre réaction chez Gerber. La seule mesure qui ait été prise a été d'entamer des poursuites judiciaires contre l'État du Maryland qui avait interdit la vente de certains produits Gerber.

Contrairement à Johnson & Johnson, Gerber n'a pas tenu compte du fait que les marques sont fondées sur la confiance et qu'il importait peu au public de savoir à qui incombait la faute ; ce qui comptait à ses yeux, c'est que Gerber ait refusé de prendre ses responsabilités et n'ait pas voulu voir la réalité en face.

Il arrive dans la vie des entreprises qu'à certains moments, seules les actions comptent et dans ces moments-là, il n'est jamais sage de prendre du retard. Les longues batailles ne servent qu'à affaiblir votre position et à vous rendre vulnérable aux attaques des concurrents. Mettez-vous à la place de vos clients, faites ce qui est juste et faites-le vite. Comme Sun Tzu nous le rappelle : « *L'essentiel est*

dans la victoire et non dans les opérations prolongées. »

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Jetez un coup d'œil à votre liste de choses à faire et choisissez-en une qui y est depuis au moins un mois. Qu'est-ce qui entrave le progrès ? Passez le reste de la journée à résoudre le problème, rencontrez les gens que vous devez rencontrer, déléguez tout ce que vous avez à déléguer. Prenez des mesures immédiatement sur tout ce que vous découvrirez. Vous découvrirez peut-être que le problème n'est même plus d'actualité.

Leçon 10

Privilégier l'intégration

Maître Sun évoque l'importance d'intégrer les ressources, aussi bien les troupes que l'équipement, qui ont été gagnées dans les batailles : « Employez ces chars aux mêmes usages que vous employez les vôtres, mais auparavant ôtez-en les marques distinctives qui pourront s'y trouver. Traitez bien les prisonniers, nourrissez-les comme vos propres soldats ; faites en sorte, s'il se peut, qu'ils se trouvent mieux chez vous qu'ils ne le seraient dans leur propre camp, ou dans le sein même de leur patrie. »

L'intégration est importante pour les entreprises, que ce soit l'intégration de nou-

IDÉE FORCE

« Il existe trois façons de traiter la différence : par la domination, le compromis ou l'intégration. Par la domination, seule une partie obtient ce qu'elle veut ; par le compromis, aucune des parties n'obtient ce qu'elle veut ; par l'intégration, on peut faire en sorte que les deux parties obtiennent ce qu'elles veulent. »

Mary Parker Follett,
sociologue et auteur

veaux collaborateurs dans une équipe ou l'intégration d'entreprises par le biais d'acquisitions ou de fusions. Il arrive souvent que dans l'urgence de trouver quelqu'un pour un poste ou de signer un contrat, personne ne s'intéresse à ce qui se passera après.

Lorsque la société Franklin Covey a été créée en 1997 à la suite de la fusion de l'empire du développement personnel bâti par Stephen Covey avec celui du gourou de la gestion du temps Hyrum Smith, la nouvelle organisation a fait d'énormes erreurs d'intégration. En tant que société de formation et de développement professionnels, on aurait pu penser que cette entreprise aurait fait mieux que beaucoup d'autres. Il n'en a rien été, les deux entités ont gardé deux sièges différents et les employés ont continué en gros à faire ce qu'ils avaient toujours fait, la seule différence étant que l'esprit dominant était de faire mieux que « les autres », ceux de l'autre entreprise. L'absence d'intégration et d'assimilation entre les entreprises a entraîné une augmentation des frais fixes.

Lorsque Maurice et Charles Saatchi ont monté leur célèbre agence de publicité, ils sont arrivés en fanfare. Refusant de ménager les susceptibilités dès le départ, ils ont décidé

de ne pas s'inscrire à la British Advertising Association qui encourageait une publicité « éthique » et ont commencé à voler ouvertement les clients des autres. Débutant avec seulement neuf employés dans un petit bureau de Soho, l'agence Saatchi & Saatchi a remporté récompense sur récompense. Leur désir d'être n° 1 a bientôt pris le pas sur leur créativité et leur innovation et ils sont passés à l'acquisition à grande échelle.

En 10 ans d'achats frénétiques, ils avaient absorbé 37 entreprises pour devenir la plus grande agence de publicité du monde. Avec un chiffre d'affaires de 7,5 milliards de dollars, engrangé par 500 bureaux dans 65 pays, Saatchi & Saatchi avait établi une véritable présence au niveau mondial. Toutefois, personne ne s'intéressait véritablement à ce qui se passait une fois que le contrat avait été signé. Les employés des entreprises rachetées n'avaient souvent même jamais rencontré les frères Saatchi et il n'y avait aucune tentative d'incorporer les nouvelles entreprises dans une méthodologie standard d'exploitation ou de les imprégner de la culture Saatchi. Les acquisitions ont également entraîné l'apparition de conflits d'intérêts, ce qui leur a fait perdre le budget Colgate-Palmolive. Acheter des entreprises était certainement plus amusant qu'essayer de trouver comment exploiter au mieux ces

nouvelles ressources d'une manière qui bénéficie à tous. Pourtant, en matière d'acquisition, la signature du contrat signale le début du processus et non la fin.

Sun Tzu indique « *qu'il faut tirer parti des services [des troupes ennemies] (...) pour devenir plus fort* » car sans véritable intégration dans l'organisation, la nouvelle entreprise, le nouvel employé ou la nouvelle division peut vite devenir un fardeau.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Si vous employez une nouvelle personne, désignez un mentor pour « s'occuper » d'elle. C'est celui qui a eu l'idée d'employer la personne qui devra avoir la responsabilité de l'intégrer dans l'entreprise. Si des départements fusionnent, alors plusieurs individus devront avoir la responsabilité de l'intégration afin de veiller à ce que des synergies soient réalisées et que les barrières tombent.

Leçon 11

Choisir ses batailles

Maître Sun semble déterminé à faire comprendre au lecteur que la guerre a un prix. « Cependant ne cherchez pas à dompter vos ennemis au prix des combats et des victoires ; car, s'il y a des cas où ce qui est au-dessus du bon n'est pas bon lui-même, c'en est ici un où plus on s'élève au-dessus du bon, plus on s'approche du pernicieux et du mauvais. Il faut plutôt subjuguier l'ennemi sans donner bataille : ce sera là le cas où plus vous vous élèverez au-dessus du bon, plus vous approcherez de l'incomparable et de l'excellent. » La victoire n'a donc de valeur que si la bataille était inévitable. Livrer bataille inutilement est stupide.

Helen Steel et Dave Morris distribuaient des tracts pour Greenpeace intitulés « *What's wrong with McDonald's* » à la sortie de

IDÉE FORCE
« Choisissez des batailles suffisamment importantes pour compter, suffisamment petites pour pouvoir être remportées »
Jonathan Kozol,
écrivain et militant

nouvelles ressources d'une manière qui bénéficie à tous. Pourtant, en matière d'acquisition, la signature du contrat signale le début du processus et non la fin.

Sun Tzu indique « *qu'il faut tirer parti des services [des troupes ennemies] (...) pour devenir plus fort* » car sans véritable intégration dans l'organisation, la nouvelle entreprise, le nouvel employé ou la nouvelle division peut vite devenir un fardeau.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Si vous employez une nouvelle personne, désignez un mentor pour « s'occuper » d'elle. C'est celui qui a eu l'idée d'employer la personne qui devra avoir la responsabilité de l'intégrer dans l'entreprise. Si des départements fusionnent, alors plusieurs individus devront avoir la responsabilité de l'intégration afin de veiller à ce que des synergies soient réalisées et que les barrières tombent.

Leçon 11

Choisir ses batailles

Maître Sun semble déterminé à faire comprendre au lecteur que la guerre a un prix. « Cependant ne cherchez pas à dompter vos ennemis au prix des combats et des victoires ; car, s'il y a des cas où ce qui est au-dessus du bon n'est pas bon lui-même, c'en est ici un où plus on s'élève au-dessus du bon, plus on s'approche du pernicieux et du mauvais. Il faut plutôt subjuguer l'ennemi sans donner bataille : ce sera là le cas où plus vous vous élèverez au-dessus du bon, plus vous approcherez de l'incomparable et de l'excellent. » La victoire n'a donc de valeur que si la bataille était inévitable. Livrer bataille inutilement est stupide.

Helen Steel et Dave Morris distribuaient des tracts pour Greenpeace intitulés « *What's wrong with McDonald's* » à la sortie de

IDÉE FORCE
« Choisissez des batailles suffisamment importantes pour compter, suffisamment petites pour pouvoir être remportées »
Jonathan Kozol,
écrivain et militant

leur McDonald's local. En 1990, quatre ans après la première publication, McDonald's a entamé des poursuites judiciaires à l'encontre de Steel et Morris et de trois autres militants. Alors que les autres ont reculé et se sont excusés, Steel et Morris ont senti que c'était là l'occasion de faire entendre leur opinion à un public beaucoup nombreux que les adeptes du Mac Do de leur quartier et ont choisi de se battre.

Ce procès en diffamation engagé par McDonald's s'est révélé être l'un des plus longs de l'histoire anglaise, avec le chiffre incroyable de 313 jours de procès sur sept ans. Cent-quatre-vingts témoins se sont succédé à la barre et McDonald's a dû répondre d'accusations allant d'intoxications alimentaires, de problèmes avec les salaires et les conditions de travail des employés aux fausses déclarations sur le recyclage. L'entreprise a même été accusée d'avoir infiltré les rangs de Greenpeace.

Étant donné que la brochure incriminée était manifestement écrite par des végétariens purs et durs mangeurs de tofu, on est en droit de se demander si les personnes sortant du McDonald's londonien après avoir englouti leur Big-Mac y prêtaient la moindre attention. Il s'agit, bien entendu, d'une opinion tout à fait recevable du point de vue de ceux

qui la présentent, mais il s'agit d'une opinion minoritaire qui ne méritait pas une attaque en bonne et due forme de la part d'une entreprise de l'envergure de McDonald's.

Cette bataille inutile est devenue l'incarnation de l'histoire de David et Goliath. McDonald's est apparue sous le jour de l'entreprise arrogante, une entreprise avec des milliers de restaurants disséminés dans le monde entier servant des repas à 40 millions de personnes chaque jour qui s'en prenait à deux petits végétariens londoniens. catapulté d'une obscurité relative à la Une des journaux, le tract d'origine est devenu une pièce culte pour les collectionneurs avec plus de 3 millions d'exemplaires en circulation au Royaume-Uni. L'Internet s'est révélé être une arme fatale pour la diffusion des informations, avec d'innombrables sites web consacrés à l'évolution du procès et au décryptage de ce qui était devenu un dossier judiciaire particulièrement complexe. Les livres et les documentaires télévisés qui y ont été consacrés n'ont fait que raviver les plaies de McDonald's.

En juin 1997, McDonald's a gagné son procès mais il s'agissait d'une victoire à la Pyrrhus car Steel et Morris ont été condamnés à payer des dommages et intérêts d'un montant de 60 000 livres sterling.

Ce cas rappelle qu'il est important de faire preuve de discernement quand il s'agit de choisir ses batailles. Il a également représenté un tournant pour ce qui est de démontrer le pouvoir d'Internet dans la recherche de l'égalité des chances. Les mauvais comportements des entreprises peuvent passer du statut d'histoire confidentielle à celui d'histoire relayée par courriel à des millions de personnes en un clin d'œil.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

La prochaine fois que vous prendrez part à une réunion des cadres dirigeants, écrivez les mots « Procès McDonald's » sur un Post-it collé sur vos notes. En tant que dirigeant, vous devez connaître votre vision et ne livrer que les batailles qui ont un lien avec l'objectif que vous vous êtes fixé. Un besoin obsessionnel de contrôle peut troubler le jugement et peut peser sur les esprits. Laissez à vos employés de la marge pour innover ; ils vous en seront d'autant plus précieux. Choisissez les batailles que vous livrez et laissez le reste disparaître naturellement.

Leçon 12

Appliquer une stratégie totalement dénuée d'émotions

Sun Tzu met en garde contre les dangers que posent les émotions inappropriées chez les dirigeants : « Un général qui ne sait pas se modérer, qui n'est pas maître de lui-même, et qui se laisse aller aux premiers mouvements d'indignation ou de colère, ne saurait manquer d'être la dupe des ennemis. Ils le provoqueront, ils lui tendront mille pièges que sa fureur l'empêchera de reconnaître, et dans lesquels il donnera infailliblement. » Si le général envoie ses hommes parce qu'il est irrité ou pour satisfaire son ego, il sera vaincu.

L'émotion est humaine, et comme les entreprises sont com-

IDÉE FORCE

« Il m'arrive d'être en colère mais si je laisse ce sentiment m'envahir, je sais que cela ne fera que troubler ma pensée et m'empêchera de prendre la bonne décision au moment où cela comptera le plus. » Lonnie Earl Johnson, prisonnier dans le couloir de la mort

posées d'hommes, il est impossible d'en éliminer toute émotion. En outre, comme on le verra à l'idée 43, l'émotion est une partie importante de la réussite d'une entreprise. Toutefois, il existe une ligne ténue entre être humain et faire preuve de stupidité.

Wang Computers était un fabricant immensément prospère de machines à traitement de texte dans les années 1970. Après avoir obtenu une thèse à Harvard, An Wang non seulement avait bâti une entreprise d'une valeur de 2 milliards de dollars à partir de rien mais était également détenteur de plusieurs brevets à son nom. L'un de ces brevets portait sur un produit qui a ensuite été vendu à IBM après quatre ans de négociations ardues. Persuadé de s'être fait escroqué par IBM, Wang a développé une haine intense contre le géant informatique qui est devenu sa bête noire.

Wang était un inventeur et non un homme d'affaires. Il a mis au point certains produits innovants mais a pris quelques décisions vraiment mauvaises. Quand son fils Fred lui a fait remarquer que le PC d'IBM représentait une menace sérieuse pour leur machine à traitement de texte, il lui a répondu : « le PC est la chose la plus bête dont j'ai jamais entendu parler ». Quand il s'est finalement mis à développer un produit concurrent, il

était trop tard pour le lancer sur le marché et il utilisait un système d'exploitation non compatible avec IBM. La haine que Wang ressentait à l'égard d'IBM était telle qu'il a refusé de voir ce qui se passait sur le marché. Il a laissé ses émotions et son obsession lui dicter sa stratégie et a fini par être vaincu.

Quand Compaq a annoncé qu'elle allait ouvrir 100 magasins sous franchise en Australie pour combattre la concurrence de Dell qui vendait sans intermédiaire, Gerry Harvey a été furieux. À cette époque, ses magasins, Harvey Norman, vendaient 97 millions de dollars de produits Compaq et maintenant Compaq allait lui faire une concurrence directe. Même si la compagnie américaine a essayé de le calmer en lui offrant une série de mesures incitatives pour atténuer le coup, Harvey Norman les a toutes refusé net et a mis fin au contrat. Étant donné que le pourcentage de chiffre d'affaires représenté par les ordinateurs a baissé, il est impossible de dire combien l'entreprise a perdu du fait de cette décision. Toutefois, Harvey Norman est un réseau de magasins majeur en Australie et il est évident que Gerry Harvey a pensé que le principe était assez important et la société assez solide pour supporter toute perte qui pourrait se produire. La décision a certainement envoyé des signaux clairs aux

autres fournisseurs qui auraient été tentés de faire la même chose.

Maître Sun prévient que l'émotion est un dangereux catalyseur pour la prise de décisions et doit toujours être contrée par des faits afin de veiller à ce que les décisions soient fondées sur une stratégie solide et non sur l'ego ou un mouvement d'humeur.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

La prochaine fois que vous ou votre équipe êtes irrités par quelque chose, revenez aux faits. Souvent l'émotion rentre dans le processus de décision quand l'absence de faits a conduit à faire des hypothèses. Revenez en arrière et voyez ce que vous savez être vrai et ce que vous ignorez. N'avancez dans les discussions que quand toutes les inconnues sont identifiées.

Leçon 13

Savoir que la taille compte

Sun Tzu affirme que la taille des forces en présence indique qui gagnera : « Si, au contraire, vous êtes moins fort que lui, soyez continuellement sur vos gardes, la plus petite faute serait de la dernière conséquence pour vous. Tâchez de vous mettre à l'abri, et évitez autant que vous le pourrez d'en venir aux mains avec lui. » Contrairement à l'idéal cher à Hollywood, les petits gagnent rarement contre les grands.

Pour ce qui est de la guerre, le plus grand nombre a clairement l'avantage. Pour ce qui est de l'entreprise, la taille a également ses avantages en termes de ressources et de durabilité. L'histoire des entreprises est jonchée de carcasses de petites entreprises qui ont été écrasées par des rivaux plus gros. Il existe

IDÉE FORCE
« Différenciez vos produits, fournissez un bon service et n' imaginez pas ne serait-ce qu'une seconde battre Wal-Mart au niveau des prix. »
Michael Bergdahl,
consultant en entreprise

pourtant heureusement des exemples d'entrepreneurs qui sont prêts à se mesurer aux plus gros pour redonner espoir à des générations à venir.

Prenez par exemple l'histoire de la crème glacée Häagen-Dazs. Veuve d'un immigrant polonais, la mère de Reuben Mattus vendait des esquimaux faits maison à l'arrière d'un chariot tiré par un cheval dans les rues animées du Bronx. À dix-neuf ans, Reuben a repris l'affaire et en 1932, il monte l'entreprise Senator Frozen. Ses glaces étaient distribuées dans les drugstores et les magasins d'alimentation et l'entreprise était florissante. Bientôt des supermarchés ont poussé comme des champignons dans toute l'Amérique et grâce à leurs installations de réfrigération améliorées, Mattus a pu y vendre ses produits toute l'année. Son produit qui rencontrait le plus de succès était une crème glacée baptisée *Ciro's*. Mais Mattus n'était pas le seul à pressentir que la crème glacée n'était plus un produit saisonnier et les grosses compagnies laitières se sont installées sur le créneau. Avec de meilleurs réseaux de distribution, une capacité de production plus importante et plus de pouvoir de négociation, elles ont rapidement fait disparaître *Ciro's* du marché. Il semblait donc que la taille comptait après tout.

Heureusement pour les amateurs de crème glacée, Mattus était un homme volontaire qui était déterminé à fabriquer de la crème glacée de qualité supérieure. Sans se démonter, il s'est consacré à la création d'une crème glacée de luxe confectionnée uniquement avec de la crème fraîche, des vrais fruits et des ingrédients naturels. Dans un éclair de génie, il décida de donner à son produit un nom à consonance scandinave et Häagen-Dasz était né.

L'idée que le grand l'emporte sur le petit est encore souvent vraie ; les entreprises plus grosses ont plus d'argent et de ressources que les plus petites pour survivre à une crise. Toutefois, avec l'essor d'Internet, cette idée a peut être plus que toute autre été rendue caduque pour les entreprises. Il est aujourd'hui possible d'entrer en concurrence avec les grosses entreprises et de gagner. Les marchés mondiaux se sont ouverts grâce à la technologie et c'est désormais la rapidité et la volonté de se rallier à cette technologie qui feront la différence.

Comme dit Rupert Murdoch, qui s'y connaît : « Le monde change rapidement. Les grands ne battront plus les petits, ce seront les rapides qui l'emporteront sur les lents. »

**Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?**

Prenez vos principaux produits ou services et notez pour chacun d'eux quel est votre principal concurrent. Écrivez les avantages que vous avez sur eux et quels avantages ils ont sur vous. Concentrez-vous en particulier sur la technologie et la rapidité de livraison. Si ce sont les nouvelles armes de l'entreprise, vous devez anticiper de quelle manière la technologie pourrait influencer votre entreprise et vous aider à dépasser vos concurrents, quelle que soit leur taille.

Leçon 14

**Veiller à ce que son plan
soit possible**

Maître Sun affirme qu'un dirigeant peut faire souffrir son armée en « imposant des ordres pris en Cour selon le bon plaisir du prince ». Des erreurs seront commises si les ordres sont donnés depuis l'enceinte protégée du palais et sans expérience de la situation du combat.

Dans le contexte professionnel, on peut transposer cette affirmation aux membres du conseil d'administration, ou dans certains cas aux cadres dirigeants qui imposent une stratégie globale sans maîtriser l'organisation des opérations au jour le jour. Toute leur attention se concentre sur l'objectif et personne ne se soucie de savoir si le plan va véritablement fonctionner sur le terrain. L'étude des détails est repoussée à plus tard dans

IDÉE FORCE
« Croire que sa propre vision de la réalité est la seule réalité est la plus dangereuse des illusions. » Paul Watzlawick, théoricien de la communication

l'enthousiasme de faire progresser le plan global.

Prenez Quaker, par exemple. En 1994, Quaker a racheté Snapple, un fabricant très en vogue de boissons sans alcool. Le plan était simple : réitérer l'extraordinaire réussite de Gatorade. Après tout, ce n'était qu'une autre boisson, cela ne devrait pas être si dur que cela. Même si le chiffre d'affaires de Snapple avait déjà chuté, Quaker pensait pouvoir y faire quelque chose et s'est engagé dans l'aventure. Cependant, ce que Quaker n'a pas compris c'était que le succès de Snapple était en grande partie dû à son réseau étendu et fiable de distributeurs indépendants qui préparaient, mettaient en bouteille, entreposaient et vendaient leurs produits dans des petites boutiques et dans des stations service.

Les cadres dirigeants ne se sont concentrés que sur les similitudes entre les deux produits et non sur les différences, que ce soit au niveau du produit ou de la marque. Ils étaient tellement convaincus qu'ils pouvaient réitérer ce qui avait déjà fonctionné pour Gatorade qu'ils n'ont pas prêté suffisamment attention aux détails. Quaker s'est mis à faire des changements et a voulu opérer des modifications au niveau des procédures de distribution de Snapple qui n'étaient même pas prévues contractuellement. Personne n'avait

vérifié s'il était tout simplement possible de mettre à exécution le plan global, à savoir exploiter les synergies. Seulement trois ans plus tard, Quaker a vendu l'entreprise à Triarc pour 1,4 milliard de dollars de moins que ce qu'elle l'avait payée.

Quaker a fait deux erreurs contre lesquelles Maître Sun nous met en garde. Tout d'abord, elle s'est fondée sur ce qui a fonctionné dans une situation antérieure et a appliqué la même stratégie à une nouvelle situation sans prendre le temps de comprendre les caractéristiques uniques de la nouvelle entreprise. En second lieu, du fait de cet oubli, les cadres dirigeants ont dû procéder à des modifications qui étaient impossibles au sein de la structure de l'entreprise.

De telles erreurs n'arrivent pas uniquement en situations de fusion ou de rachat, les changements complets et les remaniements d'exploitation peuvent semer le chaos parmi des employés ne se doutant de rien, sans parler des clients et des fournisseurs. Si les dirigeants sont trop loin de ceux qui vont au charbon, ils peuvent perdre de vue ce qui est véritablement possible.

Il est important de viser haut et d'avoir des rêves de grandeur mais à moins d'impliquer les gens qui connaissent réellement les

capacités et les possibilités de l'équipe et des ressources actuelles, on cherche les ennuis.

**Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?**

Il est quelquefois utile d'avoir un pessimiste dans l'équipe, quelqu'un qui soulèvera des objections et trouvera les problèmes. Si vous projetez des modifications dans votre entreprise, veillez à impliquer les gens qui seront affectés directement par ces changements. Voyez si votre stratégie est cohérente avec les ressources existantes et si ces modifications correspondent à ce que les clients veulent véritablement. Ne présumez de rien.

Leçon 15

**Nommer les bonnes personnes
aux bons postes**

Sun Tzu identifie une autre façon d'échouer pour un général : « Rendre les officiers perplexes en dépêchant des émissaires ignorant les affaires militaires. Confondre la rigueur nécessaire au gouvernement de l'État, et la flexibilité que requiert le commandement des troupes. Faire naître la suspicion, qui engendre le trouble : une armée confuse conduit à la victoire de l'autre. » Nommer des gens à des postes de responsabilités en se fondant sur autre chose que leur capacité et leur expérience est dangereux.

Placer les bonnes personnes aux bons postes, en particulier pour les

IDÉE FORCE
« Il n'y a que trois règles pour avoir une administration solide : choisissez les bonnes personnes, dites-leur de ne rien laisser au hasard et soutenez-les jusqu'au bout. La plus importante de ces trois règles étant la première. »
Adlai Stevenson, homme politique

rôles haut placés, est impératif à la réussite d'une entreprise. Le problème est que souvent les caractéristiques qui font que quelqu'un excelle au cours de sa carrière et donc est positionné pour devenir un dirigeant ne sont pas forcément les mêmes que celles qui sont nécessaires pour faire progresser l'entreprise. Regardez le Dr Wang dont nous avons parlé au chapitre 12, il était un inventeur génial mais un mauvais homme d'affaires et c'est son entreprise qui en a fait les frais.

Lorsque Michael Miles a été nommé au poste de PDG d'un géant du tabac américain, il y a probablement eu beaucoup de mécontents. Pour commencer, Miles n'était pas fumeur. Toute son expérience venait de la branche alimentaire de l'empire Philip Morris, dont le chiffre d'affaires se montait l'année de sa nomination à la somme de 61 milliards de dollars. Les Marlboro et d'autres cigarettes de marque commençaient à perdre des parts de marché au profit de produits moins chers, dont certains étaient d'ailleurs fabriqués par Philip Morris. Afin de freiner cette tendance, Miles a décidé, un vendredi, de baisser le prix du paquet de Marlboro de 25 %, jour qui est maintenant connu sous le nom de *Marlboro Friday*. Le cours de l'action Philip Morris a immédiatement dégringolé de 23 % en quelques heures.

En gros, Miles n'avait pas d'expérience dans le secteur du tabac et, comme il ne fumait pas, il ne comprenait pas ses consommateurs et ce que Marlboro représentait pour eux. Un peu plus d'un an après, il démissionnait. Il est ironique de voir que sa stratégie a finalement fonctionné mais son manque de compréhension de l'activité, conjugué à un style hautain et peu communicatif qui ne lui a pas valu que des amis, avait rendu sa position intenable.

Et qu'en est-il de Boo.com ? Le concept était simple : créer un site Internet sur lequel les consommateurs pourraient acheter des vêtements de sport branchés et décontractés. Ernst Malmsten, l'un des fondateurs suédois, a dit de Boo.com qu'il s'agissait de « la passerelle vers ce qu'il y avait de plus cool au monde ». Le seul problème est qu'il avait recruté les mauvaises personnes pour créer cette passerelle. La créativité, c'est bien beau mais une société Internet a besoin d'une plateforme technologique qui fonctionne. Les concepteurs ayant privilégié un design innovant de l'interface utilisateur aux dépens d'une technologie de support solide, le site était superbe mais mettait un temps infini à s'afficher sur la plupart des ordinateurs. En 18 mois, l'entreprise a dépensé 185 millions de dollars et a été rapidement reléguée au

musée des échecs les plus retentissants du domaine.

Maître Sun met en garde contre les dangers qui consistent à employer des officiers sans discernement et des dommages qu'ils peuvent causer au moral des troupes. Déconstruisez toujours le poste ; il ne s'agit pas de regarder qui on a et de voir si cela convient. Recherchez ce dont vous avez besoin et trouvez quelqu'un qui correspond. Si vous ne le faites pas, l'entreprise en pâtira et vos employés se révolteront.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Si vous avez un poste à pourvoir, travaillez par anticipation. Imaginez que vous soyez trois mois après avoir recruté la meilleure personne pour le poste. Que fait cette personne au quotidien ? Qui dirige-t-elle ? Quelles solutions et quelles compétences apporte-t-elle ? Utilisez ces informations pour mettre au point une description de poste et pour trouver et recruter le meilleur candidat.

Leçon 16

Ne commettre aucune erreur

Sun Tzu affirme : « Éviter jusqu'à la plus petite faute veut dire que, quoiqu'il fasse, il s'assure la victoire ; il conquiert un ennemi qui a déjà subi la défaite ; dans les plans jamais un déplacement inutile, dans la stratégie jamais un pas de fait en vain. Le commandant habile prend une position telle qu'il ne peut subir une défaite ; il ne manque aucune circonstance propre à lui garantir la maîtrise de son ennemi. »

Inutile d'être grand clerc pour prononcer une telle observation. Il est certain que personne ne décide de commettre des erreurs. Le recul permet d'identifier les erreurs mais rares sont ceux qui disposent d'une boule de cristal.

IDÉE FORCE
« Le sage s'adapte à toutes les contingences, l'imbécile lutte toujours comme un nageur à contre-courant. »
Proverbe chinois

On dit souvent que Xerox a commis une énorme erreur quand cette entreprise est passée à côté du potentiel du « processeur

informatique » qu'elle avait mis au point et qui a été ultérieurement adopté par Apple. Steve Jobs d'Apple a eu une phrase célèbre à ce sujet : « Xerox a été vaincue en remportant la plus grande victoire du secteur informatique. » C'est sans doute vrai, comme ça l'est également que les dirigeants avaient mis en place une unité de recherche destinée spécifiquement à concevoir une technologie qui étendrait la marque (pour plus de détails, se reporter à l'idée 28). Mais Xerox a fait ce que d'innombrables écoles de commerce conseillent, à savoir coller à ses compétences de base (et qui, en l'occurrence, lui avaient valu un immense succès).

On peut dire la même chose d'IBM. Quand la société a décidé d'entrer sur le marché des ordinateurs personnels en 1980, Apple réalisait déjà 100 millions de dollars de chiffre d'affaires (en étant précurseur dans le domaine des ordinateurs de bureau grâce à l'erreur de Xerox précédemment citée.)

Étant donné qu'IBM avait déjà du retard à rattraper, les dirigeants ont décidé de faire développer le microprocesseur et le système d'exploitation à l'extérieur. C'est là qu'Intel et Microsoft ont fait leur apparition... et vous connaissez la suite. Cela dit, IBM était un géant du matériel informatique très rentable et sa stratégie à l'époque lui rapportait

beaucoup d'argent, alors pourquoi changer ? Comme pour Xerox, ce dont avait besoin IBM ne faisait pas partie de ses compétences de base ; elle n'avait ni le temps, ni l'expérience nécessaire pour les mettre au point en interne. Il est donc sans doute injuste de citer ces cas comme des exemples d'erreurs.

Si vous recherchez des erreurs, parlons plutôt du vélocross Smith & Wesson. Un jour, le célèbre fabricant de fusils américain a décidé qu'il était temps de capitaliser sur son nom. Cependant, on a manifestement oublié de lui indiquer la règle cardinale de l'extension de marque : l'extension doit avoir un rapport avec la marque d'origine. Dans de mauvaises mains, ils peuvent tous les deux tuer et ils sont tous deux en métal mais c'est là que les similitudes entre les fusils et les vélos s'arrêtent.

L'extension de marque de Bic est un autre exemple d'énorme erreur. Comment une entreprise célèbre pour ses stylos, ses briquets et ses rasoirs jetables a pu penser que c'était une bonne idée de lancer des collants jetables reste un mystère. Cela constitue également une véritable erreur.

Personne ne prévoit de commettre des erreurs mais Maître Sun insiste sur le fait que vous devez combler la moindre lacune et

vérifier les moindres détails. C'est seulement à ce moment-là que vous vous retrouverez dans une position où la défaite est impossible.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Dites à vos responsables d'équipes de tenir un « journal d'anticipation ». Dans ce dernier, ils devront noter toutes les idées et les observations qu'ils ont sur l'évolution du marché. Aucune censure n'est permise. Il est bon de penser au-delà de ce qui est possible à un moment donné. De cette façon, vous serez prêt à affronter l'avenir, ou mieux, vous et votre activité pourrez contribuer à le façonner.

Leçon 17

Diviser pour mieux régner

« Généralement, le commandement du grand nombre est le même que pour le petit nombre, ce n'est qu'une question d'organisation. » Ici Sun Tzu nous dit que l'énergie nécessaire pour diriger une grande armée est la même que celle qu'il faut pour en diriger une petite, si on le fait correctement.

La question de la taille est un sujet de préoccupation constant dans le monde des affaires, particulièrement quand l'entreprise croît et que l'expansion pose ses propres difficultés. La taille optimale pour une entreprise ou un groupe de travail n'est pas gravée dans le marbre. Le patron de Virgin, Richard Branson, pense que 50 à 60 personnes sont suffisantes, les entreprises Virgin étant connues pour leur structure plate visant à ce que tout le monde puisse donner son opinion. Tom Peters quant à lui propose 150 et pour Bill Gates 200 personnes est le nombre idéal. Le chiffre de plusieurs milliers n'est jamais

IDÉE FORCE

« Penser au niveau mondial, agir au niveau local. »

évoqué. Que se passe-t-il donc quand les grosses entreprises deviennent encore plus grosses ?

Dans de nombreuses entreprises, les différents niveaux hiérarchiques et une bureaucratie étouffante se conjuguent pour créer une complète inertie. Il devient dès lors très facile pour les employés de se cacher et la productivité et la créativité commencent à en pâtir. Les décisions prennent des siècles à être transposées en actions et la survie tient plus aux économies d'échelle qu'à la créativité et à l'imagination.

Lorsque l'entreprise suédoise Asea a fusionné avec la société suisse Brown Boveri en 1987, un géant mondial est né. Quelques heures après la signature du contrat, Asea Brown Boveri (ABB) avait racheté quinze sociétés. Deux ans après, le groupe y avait ajouté 40 autres entreprises. En 1998, ABB comptait 213 000 employés travaillant dans 150 pays.

Percy Barnevik, l'orchestrateur de la fusion, avait repéré des synergies mutuelles entre les deux entreprises et a fait preuve du courage et de la confiance nécessaires pour les transposer dans la réalité. Comme Jack Welch, auquel il était souvent comparé, Barnevik détestait la bureaucratie. Dans leur livre

intitulé *The Dancing Giant*, les auteurs Kevin Barham et Claudia Heimer écrivent : « La difficulté pour M. Barnevik était de créer... une organisation efficace, dynamique avec le moins de couches hiérarchiques possible. »

Barnevik s'est attaqué à cette difficulté et a mis en place une structure en matrice complexe destinée à *diviser les nombres*. À travers une organisation baptisée « décentralisation dans un cadre centralisé » par Gören Lindahl, successeur de Barnevik, l'entreprise est dirigée par des comités exécutifs. Sous leur responsabilité, l'activité est divisée en domaines d'activité, entreprises, centres de profit et pays.

Bien que la société se soit séparée de certaines entreprises récemment, elle est encore présente dans une centaine de pays et il est surprenant de constater à quel point elle continue à bien fonctionner pour une entreprise mondiale. L'objectif était tout simplement de profiter de la puissance d'une organisation importante sans se trouver piégé par sa taille. Les petites entreprises ont de nombreux avantages sur les plus grosses, elles sont notamment plus agiles et capables de s'adapter à des conditions changeantes plus rapidement. Barnevik avait pour objectif de faire en sorte que ces avantages n'échappent

pas à ABB et ce faisant il a réussi à contrôler un nombre important d'employés comme s'il ne s'agissait que de quelques personnes.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Prenez l'organigramme de votre entreprise, si vous en avez un. Si vous n'en avez pas, tracez-en un sur une feuille. Combien de niveaux hiérarchiques comptez-vous entre le niveau le plus bas et le plus haut ? S'il y en a plus de quatre, vous devez vous demander pourquoi. Si les gens qui sont en contact avec vos clients ne sont pas en mesure de vous parler ou de parler à la direction de leurs expériences, alors vous perdez des renseignements précieux. Cherchez donc, soit à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, soit à établir des voies de communication ouvertes.

Leçon 18

Rechercher la force et l'agilité en restaurant des systèmes

Dans la même veine, Maître Sun dit : « Contrôler le grand et le petit nombre n'est qu'une seule et même chose, ce n'est qu'une question de formation et de transmission des signaux. » Cette fois, il porte sa réflexion sur la façon de contrôler en mettant des systèmes en place.

Si vous voulez faciliter la transition entre petite et grosse entreprise, vous serez bien avisé de mettre en place des politiques et des procédures (à moins que cela ne vous dérange pas de perdre beaucoup d'argent à cause des défauts inévitables qui ne manquent pas d'apparaître dès qu'il n'y a pas de protocole standard en place).

IDÉE FORCE
« Si ton système est meilleur, fais-m'en part ; sinon utilise le mien. » Horace

La transmission de signaux est une démarche prudente, quelle que soit la taille

de l'entreprise. Pourquoi vos employés devraient-ils réinventer la roue à chaque fois alors qu'il existe déjà une manière efficace de faire ce que vous avez à faire ? C'est la discipline dans les opérations qui rend les franchises si efficaces. Et quel est le meilleur exemple de franchise pour illustrer ce point ? McDonald's bien sûr.

L'exemple de McDonald's est remarquable à bien des points de vue : comment l'entreprise a débuté, sa croissance, sa mauvaise presse, ses procès fleuve et sa renaissance récente. Nous ne nous intéresserons pas ici au débat sur la qualité de ses produits mais à l'une des caractéristiques les plus surprenantes de ce réseau mondial : quel que soit le restaurant McDonald's où vous vous rendez, fut-ce à Moscou, Delhi ou New York, l'expérience reste la même, que cela soit au niveau de la prise de commande, de son traitement et de sa livraison qu'au niveau du goût du produit fini. C'est le système McDonald's constitué d'une série de procédures auxquelles les franchisés doivent adhérer qui rend possible cette cohérence.

C'est un système qui a fait ses preuves, quand on sait que 70 % des restaurants McDonald's dans le monde sont détenus et exploités par des propriétaires indépendants. L'approche standardisée de McDonald's lui

permet de se battre avec une armée importante – près de 32 000 restaurants dans 118 pays – mais, grâce à son système, en protégeant sa marque et en assurant une expérience identique à tous les clients, où qu'ils se trouvent. Quant aux franchisés, ils n'ont pas à réfléchir aux meilleurs moyens de faire marcher l'entreprise, ils n'ont qu'à appliquer le système et à récolter les bénéfices (après en avoir reversé une grande partie au siège).

Bien entendu, les signaux dont parlait Sun Tzu n'avaient rien à voir avec les franchises mais une entreprise qui fonctionne ne le fait pas par accident (et si tel est tout de même le cas, cela ne peut pas durer). Une entreprise qui réussit repose souvent sur la capacité ennuyeuse et quotidienne à reproduire une bonne expérience encore et toujours ; et pour ce faire, il faut mettre en place des systèmes et des procédures qui permettent cette redondance des activités, quelles que soient les personnes qui en ont la charge. Il arrive trop souvent que les dirigeants soient pris en otages par des employés indispensables dont les connaissances et l'expérience ne sont jamais sorties de leur tête et n'ont jamais été couchées sur le papier, ce qui rend l'entreprise vulnérable s'il devait leur arriver quelque chose.

**Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?**

Y a-t-il dans votre entreprise ou dans votre équipe quelqu'un dont le départ soudain mettrait toute l'activité dans l'embarras ? Si tel est le cas, vous devez vous donner comme mission de veiller à ce que cette personne transpose les informations qu'elle a dans la tête en instructions et procédures écrites et que cela fasse partie de sa description de poste. Ainsi, si elle gagne au loto ou n'est plus en mesure de travailler pour une raison ou pour une autre, l'entreprise n'en pâtira pas. Ce n'est qu'en mettant par écrit les meilleures pratiques que vous aurez une chance d'assurer une qualité constante.

Leçon 19

Prendre des décisions

Quand Maître Sun parle de décisions, il dit : « C'est sur la mesure de la distance que se règle le faucon pour briser le corps de sa proie. Ainsi l'élan de celui qui est habile dans l'art de la guerre est irrésistible, et son attaque est réglée avec précision. » Ce qu'il veut dire, c'est qu'une fois que l'information arrive, il faut prendre des décisions et avancer avec force et détermination.

Dans le monde des affaires, il est rare de gagner quoi que ce soit en restant à ne rien faire. Le rôle d'un dirigeant est de prendre des décisions difficiles même quand il n'a pas accès à toutes les données. Attendre d'avoir toutes les réponses à toutes les questions revient à commettre un suicide commercial.

IDÉE FORCE
**« L'indécision et
les attermoissements
engendrent
l'échec. »**
George Canning

Au fur et à mesure que Chris Galvin est monté dans la hiérarchie de Motorola, la société créée par son grand-père en 1928, sa

détermination et sa capacité à prendre des décisions ont impressionné tous ceux qui l'entouraient. Malheureusement, si l'on en croit les analystes, ce sont justement ces compétences qui lui ont fait défaut à partir du moment où il a endossé le rôle de PDG en 1997. Dans le secteur en mouvement constant de la technologie, la rapidité et la conviction sont des ingrédients essentiels de la réussite.

Par exemple, Galvin a mis 18 mois à finaliser la vente de son activité de fabrication de semi-conducteurs alors que le président de la division n'arrêtait pas de lui dire que cette vente remettrait l'entreprise d'aplomb.

On peut également citer Iridium, un système de téléphones portables qui fonctionnaient n'importe où grâce à 66 satellites placés en orbite autour de la Terre. Pour certains, l'activité, qui avait été approuvée par le père de Galvin en 1991, tenait à une question d'ego et avait déjà coûté plus de 5 milliards de dollars à la compagnie. Iridium n'a pas marché. À la fin de l'année 1999, tous ses conseillers les plus proches disaient à Galvin d'arrêter les frais. L'activité était déjà en faillite et pourtant il a encore fallu attendre un an et déboursier 200 millions de dollars avant qu'il se résolve à y mettre un terme.

Pour sa part, Galvin nie être indécis : « Quand les gens font preuve d'une réflexion de qualité sur une proposition ou un investissement et que toutes les questions ont une réponse, nous prenons les décisions en une nanoseconde. »

Galvin n'est pas le seul dirigeant de Motorola à avoir traîné des pieds. Gary Tooker, le prédécesseur de Galvin, est resté coincé à l'aire analogique et a manqué le tournant du numérique. Au départ, il y avait trois standards en concurrence et étant donné qu'il n'y avait aucune certitude quant à celui qui l'emporterait, il a attendu. Motorola avait mis au point la micro-puce pour Apple des années auparavant et il ne voulait sans doute pas parier sur le mauvais cheval une nouvelle fois. Malheureusement pour Motorola, Nokia et Ericsson n'ont pas attendu, elles. En 1998, la part de marché de Motorola aux États-Unis était tombée à 34 %, contre 60 % quatre ans auparavant. Son refus de passer à la technologie numérique s'est rapidement révélé être une grosse erreur.

Il n'y a rien de plus frustrant qu'un dirigeant qui ne prend pas de décision. Le moral en pâtit et l'enthousiasme laisse vite la place à la léthargie et à la frustration.

**Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?**

Choisissez un problème auquel vous êtes en train de réfléchir. Écrivez les principales raisons qui bloquent les progrès de votre réflexion. Parmi ces raisons, quels problèmes peuvent être résolus dès maintenant ? De quelles réponses avez-vous besoin ? Qui devez-vous faire intervenir pour obtenir les informations dont vous avez besoin ? Que vous disposiez des informations ou pas, engagez-vous à prendre une décision avant une certaine date. Quelquefois, il vaut mieux prendre au bon moment une décision relativement bonne qu'une décision parfaitement juste mais trop tard.

Leçon 20

Tirer parti de la force des équipes

« Ceux qui le possèdent, cet art admirable, disposent de la contenance de leurs gens et de l'armée qu'ils commandent. » Dans cette affirmation, Sun Tzu indique que c'est bien utiliser son énergie que de savoir profiter de la force des équipes pour parvenir à ses objectifs.

Si vous pouvez constituer une équipe et unir les personnes qui la composent au sein d'une vision commune, le tout vaut plus que la somme de ses parties. Votre équipe, ou groupe de travail, est plus productive en tant que collectif que ne le seraient chacune des individualités qui la composent si elles travaillaient seules.

IDÉE FORCE

**« Aucun problème n'est insurmontable. Avec un peu de courage, de travail d'équipe et de détermination, une personne peut accomplir n'importe quoi. »
B. Dodge, auteur**

En 1983, Springfield Remanufacturing Corporation (SRC) était une entreprise en

difficulté à la limite de la faillite. Bien que sans expérience à la tête d'une entreprise, l'un des cadres dirigeants, Jack Stack, et douze de ses collègues, ont réussi à rassembler 100 000 dollars et se sont endetté pour racheter l'entreprise à la compagnie mère International Harvester.

À l'époque au bord de la faillite, l'entreprise regroupe aujourd'hui 22 sociétés et réalise un chiffre d'affaires consolidé de plus de 120 millions de dollars. De nombreuses entités du groupe ont été créées pour combler des lacunes identifiées par les salariés du groupe qui, grâce à Jack Stack, sont désormais véritablement intéressés aux objectifs de l'entreprise.

Stack n'a peut-être pas compris le management à 100 % mais il a compris les règles de la concurrence et de la démocratie et a voulu créer une entreprise dans laquelle il était prépondérant de prendre plaisir à travailler, de le faire honnêtement, de connaître et de savoir apprécier les résultats et de pouvoir faire entendre sa voix. Il voulait que les gens qui travaillent dans l'entreprise la possèdent et incarnent donc une vision commune. Au final, ce management transparent s'est révélé être une bonne façon de tirer parti de « l'énergie conjuguée » d'une équipe. Une activité affiliée, The Great Game of Business, est le résultat de cette

philosophie et désormais Stack enseigne également aux autres comment s'inspirer des résultats qu'il a obtenus.

En gros, pour lui, une entreprise devrait être dirigée comme une épreuve sportive. Poser les règles, noter le score, sélectionner les joueurs, s'amuser et partager les résultats. Chaque année, SRC s'attaque à une difficulté qui empêche les dirigeants de dormir. Cette difficulté est transformée en un jeu auquel participe toute l'entreprise, et une grande partie des primes versées au personnel est liée aux résultats obtenus dans la résolution de ce problème précis. Non seulement, cela permet de trouver des solutions mais en outre, c'est un moyen efficace de mettre en place des équipes. Et ce n'est pas le court terme qui compte, tout le monde chez SRC sait lire un bilan, tout le monde a accès aux informations et comprend donc comment ses décisions se traduisent au niveau des résultats. Avec les plans de stock-options et les primes, une grande partie des bénéfices de l'entreprise est redistribuée aux gens qui ont contribué à les obtenir.

Même Maître Sun aurait été impressionné par la capacité collective de SRC et ce à quoi on peut parvenir quand on choisit les bonnes personnes et qu'on tire parti de l'énergie conjuguée.

Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?

Transformez votre prochain projet en jeu. Constituez un groupe de travail et définissez collectivement le rôle de chacun des joueurs, établissez les règles du jeu et faites en sorte que tout le monde comprenne les objectifs. Définissez des façons d'évaluer les progrès afin que tout le monde sache si le groupe est en train de gagner ou de perdre. Établissez un échéancier pour le projet et discutez collectivement des récompenses pour la réussite et des conséquences de l'échec, faites en sorte qu'elles soient personnelles. Amusez-vous et essayez de travailler de façon un peu différente.

Leçon 21

Tirer parti de l'avantage
d'être le premier

Il y a 2 500 ans, Maître Sun connaissait déjà l'avantage que détient le premier à jouer : « Une des choses les plus essentielles que vous ayez à faire avant le combat, c'est de bien choisir le lieu de votre campement. Pour cela il faut user de diligence, il ne faut pas se laisser prévenir par l'ennemi, il faut être campé avant qu'il ait eu le temps de vous reconnaître, avant même qu'il ait pu être instruit de votre marche. La moindre négligence en ce genre peut être pour vous de la dernière conséquence. En général, il n'y a que du désavantage à camper après les autres. »

Arriver en premier sur un marché est souvent un avantage pour une entreprise.

IDÉE FORCE

« Si vous attaquez votre marché depuis plusieurs positions et que vos concurrents ne le font pas, vous aurez l'avantage, ce qui vous permettra de réussir et d'augmenter vos bénéfices. » Jay Abraham, gourou du marketing

La meilleure façon de devenir une marque solide est d'être le premier à arriver sur un nouveau territoire, puis de le dominer.

Prenez l'exemple du Post-it, par exemple. Pendant neuf ans, le projet d'adhésif repositionnable mis au point par le Docteur Spencer Silver au sein du département de recherche de 3M attendait sur une étagère que quelqu'un lui trouve une utilité. Arthur Fry, un nouveau concepteur de produits, chantait dans la chorale de son église. Il utilisait des bouts de papier pour marquer ses pages mais ils n'arrêtaient pas de tomber. Lorsqu'il a découvert l'adhésif mis au point par Silver, eureka, le Post-it était né. Après en avoir expédié des échantillons de démonstration à travers tout le pays, le Post-it a commencé à marcher et 3M a créé un nouveau marché que l'entreprise domine toujours.

De même, Häagen-Dazs, dont nous avons parlé à l'idée 13, a été la première à occuper le marché de la crème glacée de luxe et a maintenu sa prééminence malgré une rude concurrence, ce qui n'aurait peut-être pas été le cas si la marque ne s'était pas différenciée.

Weight Watchers est un autre exemple d'entreprise qui est arrivée en premier sur le champ de bataille, bien que cela ne soit pas le genre de bataille que Sun Tzu aurait pu

imaginer. En 1961, Jean Nidetch luttait contre son propre ennemi : les kilos en trop. Après avoir été mise au régime par la clinique de l'obésité du Département de la santé de l'État de New York, Jean Nidetch a recherché un soutien moral. Confrontée sans doute à la perspective peu réjouissante de se nourrir exclusivement de biscuits secs et de pamplemousses, elle a donc invité toutes les semaines quelques amies dans son appartement du Queens : Weight Watchers était née et avec elle, le marché du régime alimentaire. Aujourd'hui, Weight Watchers organise 50 000 réunions par semaine dans 30 pays.

Le seul domaine où l'avantage du premier ne se vérifie pas toujours est le secteur de la technologie. Là, le comportement du consommateur est souvent très en retard par rapport aux découvertes technologiques. Quelquefois, les entreprises elles-mêmes mettent du temps à réaliser l'importance de la technologie dont elles disposent. L'adoption rapide des SMS par exemple a pris complètement de court la plupart des compagnies de téléphone mobile européennes, à un point tel qu'elles n'expliquaient même pas cette fonctionnalité dans le mode d'emploi de leurs téléphones.

Même si Coca-Cola a été capable de bâtir un empire sur une recette secrète, la technologie peut souvent être reproduite. Il est possible d'élaborer une nouvelle technologie ou de procéder à des modifications pour contourner les brevets déposés, et la concurrence ne met jamais longtemps à rattraper le premier sur le marché. La preuve, qui se souvient de Betamax ? Cela dit, arriver le premier sur le marché est souvent un avantage, surtout si votre produit n'est pas un gadget.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Il est peut-être difficile de créer de nouveaux marchés mais il est toujours possible d'avoir l'avantage du premier au sein des marchés. Considérez votre principal produit ou service et essayez de le rendre unique sur votre marché. Serait-il possible d'offrir un gage de qualité extraordinaire ou d'étendre la durée de la garantie ? Où pouvez-vous vous démarquer pour parvenir à offrir des avantages sur un marché saturé ?

Leçon 22

Aller là où la concurrence n'est pas

D'après Maître Sun : « Si, après avoir marché assez longtemps, par vos marches et contremarches vous avez parcouru l'espace de mille lieues sans que vous n'ayez reçu encore aucun dommage, sans même que vous n'ayez été arrêté, vous concluez : ou que l'ennemi ignore vos desseins, ou qu'il a peur de vous, ou qu'il ne fait pas garder les postes qui peuvent être de conséquence pour lui. Évitez de tomber dans un pareil défaut. »

En 1979, quand le Walkman a été lancé, les enregistreurs portables à cassettes existaient depuis longtemps. Sony vendait même un modèle baptisé le Pressman, destiné aux journalistes professionnels afin qu'ils puissent enregistrer leurs interviews et dicter des notes.

IDÉE FORCE
« L'innovation est la création de la nouveauté ou le remaniement de ce qui existe déjà. » Michael Vance, gourou de la pensée créative

Le président honoraire de Sony, Masaru Ibuka, utilisait le premier prototype Sony de lecteur de cassette portable pour rompre la monotonie de ses fréquents voyages en avion mais le dispositif était encombrant (et cher). Il a donc, en collaboration avec le président Akio Morita, donné pour instruction à Kozo Ohson, directeur de la division de l'enregistrement sur cassette, d'en faire une version plus petite. Le Pressman a été modifié en retirant la fonction d'enregistrement, en y ajoutant des circuits stéréo, un terminal pour le branchement du casque et un casque léger. Le Walkman de Sony était né. Depuis, plus de 150 millions d'unités ont été vendues de par le monde. Sony a pris un produit qui existait (presque) déjà, l'a modifié et l'a lancé avec une proposition complètement différente à destination d'une clientèle complètement différente. Ce n'était plus du tout un outil destiné à un marché de niche mais un équipement indispensable à la jeunesse, la liberté et la libération. Il permettait aux gens d'avoir quelque chose qu'ils ne pensaient même pas vouloir : de la musique « nomade ». Ce faisant, Sony s'est imposé sur un marché que personne ne défendait.

En 1989, Paul Cave s'est occupé d'organiser une escalade unique de l'arche du Sydney Harbour Bridge dans le cadre d'une convention commerciale internationale. Celle-ci a

remporté un grand succès et Cave a voulu faire en sorte que n'importe qui puisse en faire l'expérience. Cela lui a pris neuf ans d'efforts intenses avant que la première escalade commerciale ait lieu. La logistique nécessaire pour faire d'un monument international une activité touristique commerciale était complexe : il a fallu négocier avec des dizaines d'organisations, y compris des collectivités locales et de l'État, des associations de résidents et des centaines d'experts sur de nombreux sujets allant de la conservation et la protection des monuments historiques à la sécurité. Plus de 2 millions de personnes ont escaladé le Sydney Harbour Bridge depuis 1998 au prix moyen de 230 \$ par adulte, à vous de faire le calcul !

Une fois de plus, cet exemple illustre l'avantage du premier arrivé. Il constitue également l'un des rares exemples d'une activité qui ne peut pas être reproduite. Le premier arrivé a également été le dernier. Si vous voulez escalader l'un des ponts les plus célèbres du monde, contempler l'opéra de Sydney d'en haut et avoir une vue imprenable sur la ville, vous ne pouvez le faire qu'en ayant recours à cette entreprise. Il a donc fait en sorte que sa position soit imprenable car impossible à attaquer.

**Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?**

Y a-t-il un nouveau marché ou un nouveau produit dissimulé dans votre offre actuelle ? Constituez un groupe de travail et essayez de voir si vous pouvez identifier une nouvelle clientèle qui utilise votre produit dans un but autre que celui que vous aviez prévu puis étudiez le marché sur lequel vous vous trouvez et essayez de voir s'il existe des niches au sein de ce marché auxquelles vous pourriez vous adresser en modifiant soit le produit, soit la proposition de vente afin qu'ils répondent directement à leurs attentes.

Leçon 23

Dissimuler ses intentions

Conformément à son penchant pour le secret, Sun Tzu dit : « La suprême tactique consiste à disposer ses troupes sans forme apparente ; alors les espions les plus pénétrants ne peuvent fureter et les sages ne peuvent établir des plans contre vous. » Ne rendez pas vos plans publics.

Comme exemple, aussi bien de rapidité que de secret, on peut faire difficilement mieux que la fusion entre la société suédoise Asea et la suisse Brown Boveri dont nous avons déjà parlé à l'idée 17. Créées respectivement en 1883 et 1891, la fusion 50/50 des deux sociétés qui a été annoncée le 10 août 1987 a fait l'effet d'une bombe dans le monde des affaires.

IDÉE FORCE
« Si toute duperie exige le secret, tous les secrets n'ont pas pour objectif de duper. » Sissela Bok, philosophe et moraliste

La fusion a non seulement donné naissance à un géant de 30 milliards de dollars mais elle

s'est également faite à une vitesse extraordinaire dans la plus grande simplicité. Quand Percy Barnevik, le PDG d'Asea, a pris contact avec Brown Boveri, il ne fait nul doute qu'il s'était rendu compte qu'il y avait là des avantages dont Wall Street n'avait pas pris conscience. Contrairement à ce que les analystes ont dit après coup, c'était bien un mariage d'amour et non un mariage de raison et pour tout dire, c'était le couple parfait. Brown Boveri était internationale mais n'avait pas un management excellent, Asea, quant à elle, n'était pas internationale mais jouissait d'un excellent management.

Brown Boveri était le bijou industriel suisse, une entreprise centenaire qui avait construit la plus grande partie de l'infrastructure du pays. Si la nouvelle de la fusion avait été découverte, Barnevik était certain que le gouvernement et les syndicats auraient bloqué l'initiative. Il a donc décidé de négocier avec un minuscule groupe de cadres dirigeants de chaque société. Quand les conseils d'administration ont pris connaissance du projet d'accord qu'ils avaient rédigé, certains administrateurs n'avaient aucune idée qu'une fusion était au programme. Ils ont eu une heure pour lire les documents. Il n'y a eu aucun audit ni avocats ; Barnevik a lu le projet d'accord ligne par ligne à l'équipe de négociation. Les objections ont été formulées et traitées au fur et à

mesure de la lecture. Si personne ne soulevait d'objection, cela signifiait que tout le monde était d'accord.

Barnevik raconte cet épisode après coup dans un entretien accordé à la *Harvard Business Review* en 1991 : « Nous n'avions pas le choix, nous devions agir rapidement et dans le plus grand secret... Il n'y avait aucun avocat, aucun auditeur, aucune enquête environnementale et aucun audit. Bien sûr nous avons essayé d'évaluer les actifs le mieux que nous pouvions. Mais nous étions absolument convaincus des mérites stratégiques de la fusion. »

Le fait qu'il s'agisse d'une fusion et non d'une acquisition a bien sûr facilité les choses, comme l'a fait la volonté des deux directions de choisir de se faire confiance et d'avancer. Toutes deux étaient conscientes de l'adéquation parfaite et des avantages qu'une *joint venture* pourrait garantir. La confiance et une vision commune ont remplacé les avocats et la plus importante fusion transfrontalière s'est révélée être une grande réussite. En faisant en sorte de garder le secret autour de ses plans jusqu'à la dernière minute, Barnevik a veillé à ce qu'ils ne soient pas menacés par « *les espions les plus pénétrants* », à savoir, dans ce cas, le gouvernement et les syndicats.

**Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?**

Quand vous entamez des négociations avec qui que ce soit, en interne ou à l'extérieur, essayez de deviner qui pourrait être contre la proposition. Mettez par écrit trois avantages et trois inconvénients de la proposition et notez à côté les noms de ceux qui sont susceptibles d'être affectés. Qui peut se sentir vulnérable et donc réagir de manière négative ? Si possible, parlez avec chaque individu séparément et désamorcez leur réaction. Cherchez ce qu'il faudrait pour obtenir le consensus.

Leçon 24

Ne pas reproduire sa stratégie

Maître Sun met en garde contre la facilité : « Quand j'ai remporté une bataille, je ne répète pas ma tactique, mais je réponds aux circonstances selon une variété infinie de voies. » La victoire n'est pas le résultat d'une quelconque recette et chaque nouvelle bataille doit être abordée en fonction de ses circonstances propres.

Il en va de même pour les affaires. Même si certains aspects de la réussite sont transposables d'une activité à une autre, c'est une erreur de penser que le succès sur un marché peut être naturellement transposé sur un autre. C'est précisément cette erreur que Quaker, dont nous avons parlé à l'idée 14, a faite en pensant que Snapple pouvait être un nouveau Gatorade. Penser que tout le reste

IDÉE FORCE
« Les trois principaux éléments essentiels pour parvenir à quoi que ce soit qui vaille la peine : tout d'abord, le travail puis l'assiduité et enfin le bon sens. »
Thomas Edison

demeurera identique lorsque l'on modifie un paramètre de la réussite d'une entreprise conduit à l'échec. Chaque situation est unique et doit être évaluée en conséquence. En outre, un peu de bon sens n'a jamais fait de mal à personne.

Gerber est célèbre pour ses petits pots de fruits et légumes avec de jolis bébés sur l'étiquette. En 1974 pourtant, la société a tenté de se diversifier sur le marché de la nourriture pour adultes. Sur le papier, c'était une très bonne idée. En effet, comme nous venons de le voir à l'idée 22, il est toujours intéressant d'analyser ce que l'on produit déjà et d'étudier si l'on ne pourrait pas ouvrir de nouveaux marchés. Pourtant, on a du mal à concevoir que n'importe qui ayant toute sa tête puisse avoir l'idée que des gens rentrant du bureau aient envie d'ouvrir un petit pot de « Bœuf à la crème » suivi d'un « Délice de myrtilles » et crient au génie. Le désastre marketing a été amplifié par le fait que Gerber a utilisé les mêmes pots pour le produit destiné aux adultes que ceux de la gamme destinée aux bébés. Ce faisant, comme Susan Casey l'a fait remarquer¹ : « Ils auraient fait tout aussi bien de baptiser le produit : “Je suis un loser : je vis seul (e) et je me nourris de petits pots”. »

1. *Business 2.0*, octobre 2000.

Les *Funky Fries* de Heinz, le célèbre fabricant de ketchup, sont un exemple encore plus récent d'erreur sur un produit. Là aussi, la logique marketing était sans doute recevable sur le papier mais en aucun cas dans l'exécution : puisque les enfants aiment les frites « nature », ils vont forcément adorer les frites à la cannelle, au chocolat, à la crème ou les frites bleues, n'est-ce pas ? Eh bien, non. Les *Funky Fries* ont été retirées des supermarchés américains après seulement un an de ventes décevantes.

La difficulté pour de nombreuses entreprises consiste à mettre au point de nouvelles lignes de produits sans que pour autant ceux-ci cannibalisent la gamme de produits existants. Il est bon de garder un œil sur l'avenir et de tenter de diversifier son offre mais on ne doit pas présumer que ce qui a fonctionné par le passé s'appliquera automatiquement aux différents segments de marché. Vous devez évaluer chaque situation sans *a priori* et du point de vue du consommateur, non du vôtre.

**Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?**

En étudiant ce que votre société offre actuellement, demandez-vous si ces innovations sont venues en réponse à une demande de l'extérieur ou bien si elles ont été conçues en interne puis vendues à l'extérieur. Si des influences extérieures véritables, telles que le retour client ou les changements législatifs, sont au cœur des modifications, alors vous êtes probablement sur la bonne voie. Si, en revanche, les changements sont fondés sur des hypothèses internes que vous cherchez à valider sur le marché extérieur, alors vous devez vérifier leur bien-fondé en menant des études externes.

Leçon 25

**Savoir qu'une stratégie rigide
est dangereuse**

Par le biais d'une métaphore, Sun Tzu indique qu'il faut être flexible : « L'eau, dans son cours, suit la situation du terrain dans lequel elle coule ; de même, votre armée doit s'adapter au terrain sur lequel elle se meut. L'eau qui n'a point de pente ne saurait couler ; des troupes qui ne sont pas bien conduites ne sauraient vaincre. Le général habile tirera parti des circonstances même les plus dangereuses et les plus critiques. Il saura faire prendre la forme qu'il voudra, non seulement à l'armée qu'il commande mais encore à celle des ennemis. » Une armée victorieuse devra toujours s'adapter pour gagner.

Henry Ford est l'un des plus grands génies excentriques de l'histoire qui encore aujourd'hui

IDÉE FORCE

« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. »
Charles Darwin

d'hui est connu pour avoir pris les meilleures décisions commerciales de tous les temps. Père de la production de masse, Ford était également un innovateur et un homme d'affaires avisé.

En 1914, il a décidé d'augmenter le salaire de ses ouvriers de 2,50 à 5 \$ par jour. Cette décision était plus dictée par son intérêt propre que par un souci du bien-être de ses employés car il avait compris l'importance de fidéliser sa main-d'œuvre. Doubler le salaire de ses ouvriers compensait le fait que le travail répétitif sur les chaînes de montage était particulièrement abrutissant et de ce fait, le nombre d'ouvriers décidant de partir a considérablement régressé. En outre, grâce à cette augmentation, les ouvriers de Ford pouvaient envisager d'acheter ses voitures. Parallèlement, il a également écourté la journée de travail qui est passée de neuf à huit heures, sans doute pour qu'ils aient un peu plus de temps pour les conduire.

Sa volonté de produire des voitures fiables, sans fioriture, lui a valu un véritable succès et à un moment, les réserves de l'entreprise ont même atteint un milliard de dollars. En 1920, Ford produisait une Model T à la minute. Toutefois, il a également fait quelques erreurs dues à sa volonté de maintenir le *statu quo*.

Ford a donné au marché ce qu'il voulait. Pour autant qu'il sache, c'est ce qu'il allait continuer à faire ; pourtant, ce dont il n'avait pas pris conscience, c'est que le marché était en train de changer, en tous cas, s'il en avait pris conscience, il s'est refusé à faire quelque chose à ce sujet. Pendant ce temps, chez General Motors, Alfred P. Sloan a pressenti que les clients voulaient de la variété. Pour la première fois en marketing, Sloan a divisé le marché en segments plus détaillés en concevant chacun de ses cinq modèles, à savoir Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, Buick et Cadillac pour des segments particuliers de la clientèle auto. Là où Ford vendait uniquement une voiture Model T fonctionnelle et fiable, GM offrait du choix.

Autre marque bien américaine, Rubbermaid a également connu le même destin. La chute de l'entreprise alors qu'elle avait atteint à un moment le chiffre d'affaires de 1,45 milliard de dollars, a été largement due à son manque de flexibilité face au changement. Sa place sur le marché était le fruit de l'innovation et non celui du prix de vente et, par conséquent, la réduction des coûts et les gains d'exploitation n'étaient pas prioritaires. Mais au fur et à mesure que la technologie a progressé, les concurrents de Rubbermaid ont vite fait de copier ses nouveaux produits ; parallèlement, la qualité de leurs produits s'est améliorée

pour atteindre celle des produits Rubbermaid qui a par conséquent perdu des parts de marché. Quand la société a véritablement affronté les difficultés auxquelles elle avait à faire face, il était trop tard.

Aussi bien Ford que Rubbermaid ont refusé d'infléchir leur trajectoire pour tenir compte de la nature du marché et en ont payé le prix.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Identifiez votre produit ou service qui a le plus de succès et celui qui en a le moins. Pour chacun des deux, cherchez à savoir quand on s'est posé pour la dernière fois la question de savoir s'ils avaient un intérêt sur le marché. Depuis leur lancement, cherchez trois façons dont le produit ou le marché qu'il dessert a changé. Répondez à ces questions sur le champ. Même un produit extraordinaire peut devenir obsolète si on ne fait pas attention aux changements dans les besoins des consommateurs.

Leçon 26

Ne jamais avoir peur d'admettre ses erreurs

Même si Maître Sun souligne l'importance de la planification pour vaincre, il mentionne également l'importance de l'adaptabilité en sous-entendant que les plans ne fonctionnent pas toujours comme on le voudrait : « Le général habile tirera parti des circonstances même les plus dangereuses et les plus critiques. Il saura faire prendre la forme qu'il voudra, non seulement à l'armée qu'il commande mais encore à celle des ennemis. Les troupes, quelles qu'elles puissent être, n'ont pas des qualités constantes qui les rendent invincibles ; les

IDÉE FORCE

« Il y a un certain degré de satisfaction à avoir le courage d'admettre ses propres erreurs. Cela permet non seulement d'alléger l'atmosphère en supprimant l'impression de culpabilité et de défensive mais cela contribue aussi souvent à résoudre le problème créé par l'erreur. »
Dale Carnegie

plus mauvais soldats peuvent changer en bien et devenir d'excellents guerriers. »

À l'idée de la leçon 7, nous avons étudié la guerre qui a fait rage entre Coca-Cola et Pepsi. Coca-Cola était attaquée et sa position de numéro 1 sur le marché semblait véritablement menacée pour la première fois. Seulement 5 % séparaient les deux protagonistes en termes de parts de marché. Coca-Cola investissait beaucoup en publicité pour un résultat médiocre. Le succès du Pepsi Challenge a poussé Coca-Cola à aborder le problème du mauvais côté, en faisant évoluer la formule de fabrication de leur produit emblématique. Les dirigeants avaient décidé de se battre sur le front du goût et cela allait les mener dans une impasse.

Coca-Cola a décidé que la seule chose à faire était d'améliorer la recette pour conserver sa prééminence continue sur le marché. Le nouveau Coca a alors été créé et, malgré des études de marchés toutes négatives sur la possibilité de changer la célèbre boisson, Coca-Cola a lancé son nouveau produit et en même temps stoppé la production du produit d'origine.

Les consommateurs ont manifesté leur mécontentement en refusant d'acheter le nouveau produit. Ce qui a sauvé Coca-Cola,

c'est que la compagnie a pris conscience relativement tôt de son erreur. Personne n'aime avoir tort, en particulier quand la bourde est aussi publique et coûte aussi cher, il n'a donc pas dû être aisé de faire marche arrière. Mais Coca-Cola a admis son erreur et, en 90 jours, la décision avait été annulée et le véritable Coca remis en production et disponible à la vente afin de satisfaire une clientèle qui avait été profondément déçue par son retrait.

Malgré cette énorme erreur, la direction de Coca-Cola n'a pas été remerciée. Au contraire, le PDG, Robert Goizueta, a reçu 1,7 million de dollars en salaire et primes cette année-là pour le récompenser de son rôle dans la déroute. Il est ironique de penser que le retrait du Coca d'origine allait renforcer la fidélité à la marque lors du retour au produit d'origine. Certains adeptes de la théorie du complot ont même crié au plan stratégique délibéré. Quelle meilleure façon de faire apprécier votre produit que de le retirer de la circulation ? Donal Keough, le directeur d'exploitation de l'entreprise, a réfuté l'affirmation, en déclarant : « la vérité, c'est que nous ne sommes ni bêtes ni intelligents à ce point. »

Le fait que les dirigeants aient admis qu'ils avaient tort a bien rattrapé les dommages

causés à la marque et a permis de renouer le lien entre Coca-Cola et ses clients. Dans le rapport annuel de l'entreprise, Goizueta a été salué pour « *le courage singulier, la sagesse et la détermination dont il a fait preuve à l'heure de prendre certaines décisions* ». Bien sûr, le fait que l'action Coca-Cola ait atteint son plus haut niveau de tous les temps au début de l'année 1986 a probablement contribué à faciliter les choses. Nul doute que si le chiffre d'affaires perdu à cause de l'erreur n'avait pas été récupéré, il ne s'en serait pas tiré à si bon compte.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Pensez à la dernière fois que vous avez fait une erreur. Allez ! Tout le monde fait des erreurs mais il faut une véritable force de caractère pour l'admettre. Une fois que vous avez identifié une situation précise, prenez votre téléphone et excusez-vous auprès des personnes qui ont été touchées le plus directement. Vous serez même peut-être agréablement surpris par les résultats.

Leçon 27

Récompenser ses employés

Sun Tzu évoque le souci du bien-être des hommes et la manière dont la discipline peut être tempérée par la récompense : « Pour éviter les mécontentements, faites toujours une exacte et juste répartition de tout ce que vous aurez enlevé à l'ennemi. »

Les commentateurs de *L'Art de la Guerre* pourront arguer que ce n'est pas ce que Maître Sun avait voulu dire avec cette affirmation ; pour eux, il conseille d'utiliser les ressources de l'ennemi pour livrer bataille. Toutefois, les deux interprétations peuvent être transposées au monde des affaires. Au fur et à mesure que l'entreprise conquiert de nouveaux territoires ou réalise de nouvelles ventes, elle

IDÉE FORCE

« Si les troupes aux avant-postes comptaient véritablement, on pourrait le démontrer en examinant les systèmes de récompense, ce qui est rarement le cas dans la plupart des organisations. »
Karl Albrecht, entrepreneur

doit tirer parti de cet apport de ressources pour progresser. En outre, distribuer les bénéfices à ceux qui ont contribué à les générer est une sage décision.

Brad Hill a débuté sa carrière en tant que consultant dans le domaine de la rémunération des dirigeants. Pour ceux qui ne savent pas ce que cela signifie, il mettait au point des plans de stock options pour les grandes entreprises et recherchait des manières innovantes d'aider les riches à l'être encore plus. Toutefois, Hill a été écœuré par ces agissements et s'est ensuite intéressé à l'autre extrémité de la chaîne hiérarchique. Inspiré par son grand-père qui, explique-t-il, « n'a jamais eu vraiment l'impression d'avoir un but dans la vie, ni que son travail ni sa vie ne valaient grand chose », Hill s'est attaché à trouver des moyens d'aider ces gens à obtenir le salaire et le respect qu'ils méritent.

Quand il a été nommé chez Premium Standard, une usine d'équarrissage et de conditionnement de viande de porc située dans le Missouri, la majorité des employés gagnaient 10 dollars de l'heure pour exécuter des tâches particulièrement pénibles. Inutile de dire que les gens ne tenaient jamais longtemps et qu'un taux de 200 % de départ des employés était courant dans le secteur.

Dans chaque entreprise qu'il intègre, Hill constitue une « équipe de conception ». Après une formation accélérée sur la théorie et la pratique du partage des bénéfices, le groupe de volontaires présentés par chaque département de l'entreprise s'attache à concevoir une nouvelle façon d'évaluer et de récompenser les salariés. Ils apprennent même à jongler pour ouvrir leur esprit à la possibilité que tout le monde, à tout âge, peut encore apprendre de nouvelles choses.

À la suite de son action, le taux de départ des employés de Premium Standard a diminué de moitié. Son objectif est toujours de créer un plan de primes qui se finance tout seul et cet objectif a été atteint. Une modification des procédures de production suggérée par un employé a permis à la société d'économiser plus de 13 000 dollars par mois et les économies mensuelles réalisées ont atteint au total 300 000 dollars.

De même, dans une fonderie du Michigan, l'absentéisme, les erreurs de production et les demandes d'heures supplémentaires ont baissé. Le nombre de revendications des syndicats a été réduit de 90 % en seulement 6 mois. Les bénéfices ont été répartis entre les employés et ils ont à leur tour décidé d'utiliser une partie de ces sommes pour aider ceux qui sont moins chanceux au sein

de leur communauté : ainsi tout le monde y gagne !

**Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?**

Si votre entreprise n'a pas mis en place de dispositif de partage des profits et de distribution de récompenses, faites-vous fort d'en concevoir un. Trouvez des volontaires pour créer une équipe de conception et étudiez des façons de créer un dispositif de récompenses qui se finance tout seul. Cela peut être aussi simple que de demander aux employés de soumettre des améliorations ou des suggestions pour réduire les coûts. Toute idée qui est appliquée avec succès rapporte à son instigateur une récompense qui correspond à un pourcentage du gain réalisé ou bien à une somme fixe.

Leçon 28

**Communiquer les uns
avec les autres**

Il est intéressant de noter que Sun Tzu fait référence à un ouvrage militaire antérieur, dont il tire une citation : « Il est des occasions et des campements où la plupart de vos gens ne sauraient ni vous voir ni vous entendre ; les tambours, les étendards et les drapeaux peuvent suppléer à votre voix et à votre présence. » Il reconnaît ici la nécessité d'instaurer des communications claires pendant le combat et explique comment y parvenir.

Une communication claire est très importante dans le monde des entreprises. Des voies de communication doivent être instaurées de haut en bas dans la chaîne hiérarchique, et inversement, si vous voulez tirer parti des aptitudes, des compétences et du potentiel de toute l'entreprise.

IDÉE FORCE
« Vous pouvez avoir les meilleures idées du monde, si vous ne pouvez pas les faire connaître, vous n'irez nulle part. » Lee Iacocca

Prenez l'exemple de Xerox. En 1928, Chester Carlson a inventé le premier photocopieur et ce faisant a créé un nouveau marché. L'entreprise qu'il a fondée est devenue une marque tellement connue que, comme Hoover, son nom est souvent employé comme verbe, surtout aux États-Unis.

En 1968, bien que le chiffre d'affaires ait atteint le milliard de dollars, les dirigeants se sentaient enfermés dans leur héritage. Quelles que soient les innovations qu'ils mettaient en production, les gens refusaient de considérer l'entreprise comme autre chose qu'une entreprise de photocopieurs. Leur solution a été de mettre en place une unité de recherche propre qui s'est ouverte en 1970 sous le nom de Xerox Palo Alto Research Center (PARC).

Le PARC de Xerox a mis au point des dizaines d'applications révolutionnaires, y compris la souris, l'ethernet et l'interface graphique qu'Apple a adoptée par la suite pour le Mac, comme nous l'avons brièvement rappelé à l'idée 16. Aucune de ces découvertes majeures n'a été commercialisée sous la marque Xerox. Pour sa défense, il faut reconnaître que Xerox avait déjà été échaudée par l'échec cuisant des Xerox Data Systems en 1975 qui lui avait coûté 85 millions de dollars. La seule invention importante mise au

point par le PARC qui a été ensuite fabriquée sur les lignes de production de Xerox a été le photocopieur laser. Pourquoi ? Pour moi, les raisons sont de deux ordres. La première est que le marché refusait tout simplement de concevoir que Xerox pouvait sortir de son marché d'origine. La deuxième tient à la communication. Les inventeurs de PARC communiquaient avec des spécialistes des photocopieurs chez Xerox qui ne parlaient pas le même langage. En outre, le souvenir des Xerox Data Systems était encore dans tous les esprits et ils ne comprenaient pas ou ne voulaient pas comprendre les possibilités présentées par les différentes inventions que leur proposaient les collaborateurs de PARC. En fait, il n'y avait personne chez Xerox qui avait les connaissances et l'imagination nécessaires pour reconnaître les bonnes innovations et y donner suite. La communication entre les deux organisations était mauvaise et des opportunités susceptibles d'engendrer des milliards de dollars de profits ont été perdues de ce fait.

Il peut s'agir là d'une leçon à méditer : il faut se connaître et rester sur son marché de niche car si Xerox n'avait pas dépensé des millions à essayer de devenir quelque chose qu'elle n'était pas, elle n'aurait pas laissé s'ouvrir des brèches dans lesquelles Canon et IBM ont pu s'engouffrer pour se tailler de bonnes

parts dans son marché. Un tel exemple sert peut-être à rappeler qu'il faut pouvoir compter sur les bonnes personnes ou qu'il faut savoir communiquer un peu plus de temps en temps.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

On perd tous les jours des occasions de gagner ou d'économiser de l'argent. Les gens qui ont les idées ne parlent à personne car ils ne savent pas à qui s'adresser ou s'ils sont censés le faire. Instituez des réunions informelles tous les mois dans lesquelles les employés abandonnent leurs outils pour l'après-midi et échantent des idées sur la manière d'améliorer l'activité autour d'une bière. Comme le dit Peter Drucker, « les choses réellement importantes sont dites un cocktail à la main et ne sont jamais réalisées ! »

Leçon 29

Unir

Maître Sun souligne l'importance d'employer les bonnes méthodes de communication pour unir. Il affirme : « Si quelque brave veut sortir seul hors des rangs pour aller provoquer l'ennemi, ne le permettez point ; il arrive rarement qu'un tel homme puisse revenir. Il périt pour l'ordinaire, ou par la trahison, ou accablé par le grand nombre. »

Dans les entreprises, pour accomplir le moindre progrès réel, il faut veiller à ce que tout le monde comprenne la même chose. Il faut avoir un même but et une vision partagée pour que l'entreprise parvienne à une performance extraordinaire.

L'une des difficultés auxquelles Motorola a dû faire face à la fin

IDÉE FORCE
« L'engagement individuel au service de l'effort de l'équipe : c'est ce qui fait qu'une équipe, une entreprise, une société, une civilisation fonctionnent. »
Vince Lombardi, entraîneur de football américain

des années 1990 c'est que, au fil des années, des dizaines de fiefs s'étaient créés au sein de son organisation. En plus des six principales divisions qui composaient l'entreprise, il y avait également des dizaines d'activités annexes qui avaient toutes leurs propres priorités. Chaque activité, dont certaines avaient un chiffre d'affaires pouvant aller jusqu'à un milliard de dollars, progressait à son rythme avec ses propres dirigeants, ses propres comptes de résultats, son propre marketing et sa logique propre de développement. Souvent, une certaine dose d'autonomie permet de susciter créativité et détermination mais dans le cas de Motorola, ce système de management très décentralisé engendrait deux problèmes majeurs. Tout d'abord, le fait que les différentes divisions se considéraient en concurrence les unes avec les autres limitaient considérablement les possibilités de coopération entre elles. La deuxième difficulté était que Motorola avait institué un système de primes par division pour motiver les dirigeants. Chaque dirigeant était responsable de ses propres bénéfices et pertes et les primes étaient distribuées en fonction de ces résultats. C'est l'un des problèmes auquel on a imputé en partie la responsabilité du retard pris par Motorola pour passer aux téléphones mobiles numériques. Au sein du dispositif de primes de Motorola, aucun dirigeant n'avait intérêt à ce

que sa division supporte le poids de l'investissement que demandait le passage de l'analogique au numérique.

Le problème, c'est que quand tout le monde marche à son propre rythme, il est difficile d'arriver à quelque chose de constructif. Ce fait n'est pas passé inaperçu aux yeux de Roger Nierenberg, chef d'orchestre professionnel de son état, qui a mis au point une manière innovante de permettre aux organisations de voir ce qui se passe quand tout le monde suit le même rythme.

Le « Music Paradigm », qui a débuté en 1995, utilise un orchestre symphonique comme la métaphore d'une organisation dynamique. Les dirigeants sont placés dans les rangs d'un orchestre professionnel et, à travers une série d'exercices, ils peuvent constater les similitudes qui existent entre conduire un orchestre et conduire une entreprise. Tout comme le chef d'orchestre doit diriger les musiciens, le PDG doit diriger ses unités de production et ses équipes.

Lors d'une séance, Nierenberg a demandé à un responsable d'entreprise de quitter le pupitre pour rejoindre le public et écouter la prestation de l'orchestre, au milieu de ses collaborateurs. Comme il protestait (« Mais je veux diriger ! »), l'une des employées de son

entreprise, assise dans le public, s'exclama : « C'est ce que j'entends toute la journée ! » Tout le monde a éclaté de rire. Le Music Paradigm a aidé plusieurs grandes entreprises et semble constituer un moyen efficace de faire en sorte que les organisations et les équipes prennent conscience que de grandes choses peuvent véritablement naître d'une vision commune et d'une certaine unité.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Quand différents départements sont en conflit, c'est souvent qu'ils ne comprennent pas l'importance et l'intérêt que revêt leur rôle respectif au sein de l'entreprise. Le département des ventes en a assez du service expédition qui ne sert pas les commandes assez vite ; le service expédition est frustré par le département des ventes qui ne remplit pas les bordereaux correctement. Rassemblez les groupes et expliquez le rôle que chacun des départements remplit pour atteindre l'objectif de l'entreprise. Une meilleure compréhension entre les instruments peut contribuer à améliorer la symphonie.

Leçon 30

Transformer les coups durs en opportunités

Sun Tzu évoque les conditions changeantes et la nécessité de s'adapter à tout ce qui peut arriver. « Un bon général ne doit jamais dire : Quoi qu'il arrive, je ferai telle chose, j'irai là, j'attaquerai l'ennemi, j'assiégerai telle place. La circonstance seule doit le déterminer ; il ne doit pas s'en tenir à un système général, ni à une manière unique de gouverner. Chaque jour, chaque occasion, chaque circonstance demande une application particulière des mêmes principes. Les principes sont bons en eux-mêmes ; mais l'application qu'on en fait les rend souvent mauvais. » Cette capacité vient d'un caractère fort et nous permet de transformer l'infortune en gain.

Quand Erin Brockovich s'est trouvée impliquée dans un accident de voitures, elle n'avait pas eu

IDÉE FORCE

« Quand le destin vous envoie des citrons, faites-en de la citronnade. »

Dale Carnegie

beaucoup de chance dans la vie jusque là : après deux mariages ratés, elle se retrouvait seule avec trois enfants et très peu d'argent sur son compte en banque. Elle a fait appel à l'avocat Ed Masry de Los Angeles pour obtenir des dommages et intérêts contre le conducteur négligent qui lui était rentré dedans, mais a perdu le procès. De désespoir, elle a supplié Masry de lui donner du travail. Il a accepté et le coup dur du départ s'est transformé en un tel gain qu'Hollywood a fait de son histoire un film avec Julia Roberts dans le rôle titre.

Ce qui rend son histoire si extraordinaire c'est qu'elle n'a pas été la seule à en bénéficier. Elle s'est intéressée à un cas qui touchait les habitants d'une petite ville perdue au milieu du désert californien du nom de Hinckley. De mystérieuses maladies affectaient les habitants qui vivaient tous autour d'une usine exploitée par la compagnie Pacific Gas & Electric (PG & E). Bien que sans expérience, elle s'est emparée de ce dossier comme un chien se jette sur un os. Masry a réalisé qu'elle tenait là quelque chose et a porté plainte. En 1996, PG & E a accepté de verser aux plaignants la somme de 333 millions de dollars en dommages et intérêts. Non seulement, il s'agissait de la plus grosse somme jamais payée pour un cas de pollution dans l'histoire des États-Unis mais cela a

également permis à des centaines de familles touchées par la négligence de l'entreprise de bénéficier de l'aide dont elles avaient besoin.

Un autre exemple : qui aurait pu prédire qu'un crash informatique aurait pu être à l'origine de la naissance du secteur des gourous du management et propulserait un employé de McKinsey à son sommet ? John Larson de McKinsey à San Francisco devait faire une présentation à un client mais à cause d'un gros problème informatique, il n'eut pas accès à ses données. Il devait trouver autre chose ou quelque'un d'autre pour donner satisfaction au client. Tom Peters, l'un des collègues de Larson venait de passer un an à faire le tour de la planète à la recherche des meilleures pratiques internationales. C'était exactement ce qu'il lui fallait ! Il a demandé à Peters de les regrouper dans un document unique et de lui donner un titre racoleur. Le résultat a été la première mouture de l'ouvrage *In Search of Excellence* et Tom Peters s'est reconverti en gourou du management. Aujourd'hui il remplit des auditoriums dans le monde entier et a écrit de nombreux ouvrages.

En fait, ses recherches étaient en train de prendre la poussière. Il avait présenté ses découvertes aux dirigeants de McKinsey au cours de l'été 1977 mais ses conclusions restaient vagues et n'aboutissaient à rien de

concret et Peters était passé à d'autres dossiers. Si l'ordinateur de Larson n'avait pas eu de problème, ses travaux n'auraient probablement jamais été relus et ne seraient jamais devenus l'un des livres de management les plus vendus au monde.

Quand une occasion se présente, que cela soit par accident ou coïncidence, il faut savoir la saisir. Cherchez toujours à trouver ce qu'il y a de bon dans toutes les difficultés que vous rencontrez et « transformez l'infortune en bénéfices ».

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Prenez un échec ou un mauvais choix que l'entreprise a fait par le passé et réévaluez-le avec un regard neuf à l'aune de ce qui s'est passé depuis. Ne vous interrompez pas avant d'avoir trouvé un côté positif, pour vous ou pour quelqu'un d'autre, à cet échec. Il se peut que vous ayez rencontré quelqu'un d'important, appris une leçon précieuse, ou que vous ayez pris un chemin plus valorisant. Ce n'est jamais ce qui nous arrive qui compte mais ce que nous donnons comme sens à ces choses-là.

Leçon 31

Éviter les cinq dangers qui guettent le leader

Pour Maître Sun, il existe cinq dangers que doit éviter le général :

– « ... une trop grande ardeur à affronter la mort ; ardeur téméraire qu'on honore souvent des beaux noms de courage, d'intrépidité et de valeur, mais qui, au fond, ne mérite guère que celui de lâcheté.

... une trop grande attention à conserver ses jours... tout fait ombrage, tout fait peur ; on est toujours en suspens, on ne se détermine à rien, on attend une occasion plus favorable, on perd celle qui se présente, on ne fait aucun mouvement.

... une colère précipitée. Un général qui ne sait pas se modérer, qui n'est pas maître de lui-même, et qui se laisse aller aux

IDÉE FORCE

« Habituez-vous à prendre des décisions quand vous avez l'esprit frais... Laisser les humeurs sombres commander revient à placer des lâches à la tête des armées. »

Charles Horton Cooley, sociologue

premiers mouvements d'indignation ou de colère, ne saurait manquer d'être la dupe des ennemis.

... un point d'honneur mal entendu. Un général ne doit pas se piquer mal à propos, ni hors de raison ; il doit savoir dissimuler.

... une trop grande complaisance ou une compassion trop tendre pour le soldat. Un général qui n'ose punir, qui ferme les yeux sur le désordre, qui craint que les siens ne soient toujours accablés sous le poids du travail, et qui n'oserait pour cette raison leur en imposer, est un général propre à tout perdre. »

Ces aspects pris individuellement ne sont pas nécessairement fatals, en quantité raisonnable. Prenez l'exemple de Nick Leeson et de la banque Barings. Quelle que soit la façon dont on étudie la situation, Leeson a fait preuve d'irresponsabilité et cette irresponsabilité a conduit à la destruction d'une institution financière. Toutefois, à l'âge respectable de 233 ans, la banque Barings aurait dû se prémunir contre ce genre de choses et laisser entendre que sa faillite n'était due qu'à la seule responsabilité d'un trader indélicat démontre le genre de lâcheté à laquelle Sun Tzu fait également allusion.

Membre de l'ancienne garde financière, la Barings avait besoin de sang neuf pour

mettre en place les nouveaux instruments de la finance internationale et Nick Leeson était l'homme parfait pour le poste. Il était très compétent sur ces marchés complexes et a gravi rapidement les échelons de la banque pour finir à la bourse SIMEX de Singapour où son travail consistait essentiellement à anticiper la direction qu'allaient prendre les marchés. Dans son livre *The Collapse of Barings*, Stephan Fay écrit : « Les membres du conseil d'administration de la Barings en étaient arrivés à se reposer sur des gens qu'ils connaissaient à peine, comme Nick Leeson, pour faire fortune sur des marchés qu'ils ne comprenaient pas en profondeur, comme la bourse SIMEX à Singapour. » Et il est vrai qu'il leur a fait gagner une fortune : son activité rapportait des profits spectaculaires qui représentaient à un moment 10 % du bénéfice total d'exploitation de la Barings. Alors qu'il avait seulement 25 ans, ce fils d'un plâtrier de Watford était considéré comme un héros, « le Michael Jordan du trading ». Personne ne se posait la question de savoir comment il était seulement possible de gagner 10 millions de dollars en une semaine.

Dans une dernière tentative pour combler les pertes de plus en plus énormes qu'il dissimulait, Leeson a parié sur la hausse du marché japonais. Malheureusement pour lui, Mère Nature en avait décidé autrement et un

énorme tremblement de terre a frappé Kobe le 17 janvier 1995, laissant la ville et la banque Barings à terre. Les pertes représentaient 860 millions de dollars, des pertes trop importantes à supporter, même pour la banque de la Reine. Leeson a pris la fuite mais a ensuite été extradé à Singapour où il a passé six ans et demi en prison pour fraude. Au même moment, sa femme le quittait et il a découvert qu'il avait un cancer du colon. Il vit maintenant une vie plus paisible en Irlande ; en 2005, il est revenu à ses origines humbles et a été nommé directeur du club de football de Galway. Barings, quant à elle, a été rachetée pour une livre sterling symbolique par ING.

Maître Sun nous met en garde contre les dangers causés par des émotions inappropriées. Laisser la colère, la lâcheté, l'arrogance, la peur, la stupidité ou l'excès de sensibilité polluer nos décisions mène tout droit à la catastrophe.

**Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?**

Étudiez une décision que vous êtes sur le point de prendre ou que vous venez de prendre et évaluez-la à l'aune de ces dangers. La colère, l'ego ou la lâcheté ont-ils joué un rôle dans ce choix ? La réticence à prendre des décisions difficiles a-t-elle embrumé votre sens du commandement ? Si vous avez commis l'une de ces fautes, rectifiez la situation immédiatement et présentez des excuses si vous devez le faire !

Leçon 32

Faire preuve d'humilité

D'après Sun Tzu, « Lorsque ceux de vos espions qui sont près du camp des ennemis vous feront savoir qu'on y parle bas et d'une manière mystérieuse, que ces ennemis sont modestes dans leur façon d'agir et retenus dans tous leurs discours, concluez qu'ils pensent à une action générale, et qu'ils en font déjà les préparatifs : allez à eux sans perdre de temps. Ils veulent vous surprendre, surprenez-les vous-même. Si vous apprenez au contraire qu'ils sont bruyants, fiers et hautains dans leurs discours, soyez certain qu'ils pensent à la retraite et qu'ils n'ont nullement envie d'en venir aux mains. Si vos soldats, d'audacieux qu'ils étaient auparavant, deviennent timides et craintifs, si chez eux la faiblesse a pris la place de la force, la bassesse

IDÉE FORCE
« L'humilité est une preuve de force et non de faiblesse. C'est la forme la plus élevée du respect de sa personne que d'admettre ses erreurs et de présenter des excuses. » John Jay McLoy, avocat

celle de la magnanimité, soyez sûr que leur cœur est gâté ; cherchez la cause de leur dépravation et tranchez-la jusqu'à la racine. »

Si vous cherchez quelqu'un qui a réussi tout en sachant rester humble, Warren Buffett, « l'oracle d'Omaha » comme on le surnomme, est votre homme. Buffett a des goûts simples même s'il est l'un des hommes les plus riches du monde. Il n'y a pas de Ferrari dans son garage, il préfère sa nouvelle berline. Son ancienne voiture avec sa plaque d'immatriculation « THRIFTY » (économe) a été vendue en 2006 aux enchères sur eBay au profit d'une œuvre caritative. Pas de vantardise ou de fanfaronnade, les résultats parlent d'eux-mêmes. Si vous aviez acheté une action Berkshire Hathaway (la société d'investissement de Buffett) en 1964, il vous en aurait coûté 19,46 dollars. Le 25 août 2007, cette même action cotait 119 850 dollars à la bourse de New York ! Buffett n'investit que dans des entreprises dont il comprend le métier, et il croit au fait de placer tous ses œufs dans le même panier : son portefeuille d'actions doit porter sur une quinzaine de valeurs tout au plus. À la différence des requins qui sont décrits à l'idée 34, Buffett ne gagne de l'argent que lorsque ses actionnaires en gagnent.

Il existe une entreprise avec laquelle Buffett n'a jamais voulu avoir rien à faire, de près ou de loin..., il s'agit d'Enron.

Le directeur général d'Enron, Jeffrey Skilling, a raccroché au nez de la seule journaliste assez courageuse pour l'avoir questionné sur l'intégrité d'Enron, non sans avoir remis en question son éthique journalistique. Cela n'a pas empêché Bethany McLean d'écrire son article : « Is Enron Overpriced ? » pour le magazine *Fortune*. Le président d'Enron, Kenneth Lay, a tenté sans succès de la faire licencier et le directeur financier, Andrew Fastow, a pris l'avion pour New York pour faire pression sur elle afin qu'elle publie un démenti en arguant qu'Enron allait très bien. Des mots brava-ches à l'aube d'une retraite spectaculaire. Fastow, l'homme responsable de la « comptabilité créative » qui a contribué à la faillite de la compagnie avait reçu le prix d'excellence remis par *CFO Magazine* deux ans seulement avant la faillite. *Chief Executive Magazine* avait également fait l'éloge d'Enron à la même époque, alors que la compagnie était jusqu'au cou dans les activités frauduleuses.

Sur seize analystes de Wall Street qui couvraient Enron, onze recommandaient encore l'action comme un bon achat quelques

semaines et même quelques jours avant sa faillite. Enron est passée d'un prétendu chiffre d'affaires de 100 milliards de dollars en 2000 à la faillite totale le 2 décembre de l'année suivante. Il est donc manifeste que McLean avait eu raison de mettre en doute Enron et que ce n'était pas elle qui avait agi de manière immorale.

Malgré ses amis bien placés, c'en était fini d'Enron. Le Président Bush a pris immédiatement ses distances. Deux ans plus tard, Bush allait recevoir ses propres leçons d'humilité. En réponse à l'attaque d'insurgés contre des troupes américaines en Irak, il a déclaré : « My answer is bring'em'on », à savoir, « Qu'ils viennent ! Nous sommes prêts », une déclaration qu'il a regrettée et pour laquelle il a présenté des excuses publiques en 2006. En effet, commencer par fanfaronner est la preuve d'une « absence totale d'intelligence ».

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Les gens ne demandent qu'à être inspirés pour soutenir une vision commune mais ils perdent leurs illusions quand il y a trop de paroles et pas assez d'actions. La prochaine fois que vous présidez une réunion, ne passez que 20 % de votre temps à motiver le groupe et le reste à parler d'une stratégie et d'une planification qui améliorera vos préparatifs pour avancer. Ne faites jamais l'inverse sinon vos mots perdront tout leur sens.

Leçon 33

Mettre un terme aux conciliabules

Quand une armée est en marche, Maître Sun affirme : « Si dans votre armée on a des entretiens secrets, si l'on y parle souvent à l'oreille ou à voix basse, s'il y a des choses qu'on n'ose dire qu'à demi-mot, concluez que la peur s'est glissée parmi vos gens, que le mécontentement va suivre, et que les cabales ne tarderont pas à se former : hâtez-vous d'y mettre ordre. » C'est le rôle du chef de s'attaquer et de vaincre les dissidents avant qu'ils ne mettent la campagne en danger.

Nombreux sont les employés mécontents qui se réjouissent des malheurs de leurs dirigeants quand l'entreprise va mal. Quand les employés perdent confiance en leur chef, ils font tout ce qui est en leur pouvoir pour éviter de faire ce qu'ils ont été chargés de faire. Il est essentiel de prêter attention aux

IDÉE FORCE
« Quand l'œil dit une chose et la langue une autre, l'homme aguerri se repose sur le langage du premier. » Ralph Waldo Emerson

manifestations de mécontentement et de permettre aux insatisfaits de s'exprimer afin que l'entreprise puisse aller de l'avant.

En 1999, Carly Fiorina a été nommée à la tête de Hewlett-Packard. Elle était, d'une part, la première dirigeante venue de l'extérieur et, d'autre part, la première femme à atteindre un tel niveau de responsabilités dans l'histoire des États-Unis. De ces deux handicaps, c'est le fait qu'elle vienne de l'extérieur qui a été sa principale difficulté. Il est certain que son sexe a causé des remous dans certains cercles mais elle avait fait la preuve de ses compétences et ses capacités n'étaient pas remises en cause.

Il n'a pas fallu longtemps avant qu'elle ne rencontre le plus gros de tous les obstacles : des employés sceptiques. Les dirigeants et les employés ne s'opposaient jamais de face à ses plans de changement ; au lieu de cela, ils décidaient simplement de ceux qu'ils acceptaient de mettre en place et de ceux qu'ils décidaient d'ignorer. Dans les manifestations publiques, Fiorina semblait pouvoir bénéficier du soutien de ses employés, mais ce n'était qu'une façade : les dirigeants changeaient les objectifs et les échéances afin de les rendre plus « raisonnables ». Inutile de dire qu'une fois qu'ils en avaient fini avec eux, la vision qu'ils mettaient en place

n'avait plus rien à voir avec ce qu'elle avait décidé au départ et rendait ce qu'elle tentait de réaliser complètement impossible. La résistance était si subtile qu'elle ne s'en rendit compte qu'une fois qu'il était trop tard. Il n'y avait pas d'opposant évident, tout simplement un système qui n'aimait pas être modifié par une personne extérieure, qui plus est par une femme !

On se souviendra sans doute d'elle pour être celle qui a été à l'origine de l'acquisition de l'ennemi juré de Hewlett-Packard, Compaq, pour la somme de 20 milliards de dollars. Carly Fiorina a gagné cette bataille contre une opposition féroce des actionnaires, y compris des héritiers des fondateurs, des employés et des clients. Son conseil d'administration en revanche était de son côté et, forte de ce soutien, elle a persévéré. Son idée était que l'achat de Compaq permettrait d'accéder à des services à plus forte marge et permettrait de vendre des produits HP tout au long de la chaîne de valeur, de l'ordinateur à l'imprimante en passant par les cartouches d'encre. La fusion a eu lieu et pendant quelques mois, Fiorina s'est retrouvée aux commandes de l'une des plus grosses entreprises du monde. Malheureusement, les avantages prédits ne se sont pas concrétisés et le conseil d'administration lui a demandé de se retirer. Cela n'a pas cependant été trop

dur tout de même, vu qu'elle est partie avec des indemnités de licenciement de 21 millions de dollars.

Fiorina n'a pas réussi à s'assurer le soutien de suffisamment de personnes ni à mettre un terme aux conciliabules de mécontentement et c'est cela, sans doute plus que tout autre chose, qui a causé sa perte.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Si vous avez l'impression que vos plans ne sont pas mis en œuvre ou qu'il existe un climat de défiance dans l'entreprise, soulevez la question en public et proposez aux gens de vous faire part de leurs inquiétudes. La seule règle doit être qu'il ne suffit pas de se plaindre de quelque chose, il faut donner son opinion, de manière anonyme s'il le faut, mais également proposer une solution constructive au problème. Étudiez chaque suggestion et mettez les bonnes en place.

Leçon 34

Éviter les excès qui sèment le trouble

Sun Tzu déclare : « Gardez-vous bien d'être trop libéral, l'abondance d'argent est souvent plus funeste qu'elle n'est avantageuse, et plus préjudiciable qu'utile ; par l'abus qu'on en fait, elle est la source de la corruption des cœurs et la mère de tous les vices. » Quand une armée en est réduite à accorder soit des récompenses soit des punitions excessives, c'est une bonne indication que les problèmes couvent.

S'il n'est pas facile de trouver des exemples de punitions excessives sur le lieu de travail, les exemples de récompenses excessives sont légion.

IDÉE FORCE
« Montrez-moi un capitaliste et je vous montrerai un suceur de sang. »
Malcom X

Si elle n'avait pas fait suite à une série de faillites d'entreprises importantes, y compris Enron et WorldCom, celle du réseau de télécommunications Global Crossing aurait sans doute fait plus de

bruit. Quand cette entreprise s'est déclarée en faillite le 24 janvier 2002, la nouvelle est presque passée inaperçue malgré des pertes de 7 milliards de dollars. Par anticipation, Gary Winnick, son président, avait quant à lui empoché 734 millions de dollars en vendant ses actions.

En plus d'avoir des connexions politiques haut placées, un penchant supposé pour la destruction de documents compromettants et Andersen Consulting comme auditeurs, Global Crossing et Enron avaient d'autres points communs : une absence totale de moralité, notamment. Le président d'Enron, Kenneth Lay, a fait acheter des actions Enron à ses employés alors qu'il se débarrassait discrètement de 108 millions de dollars de ses propres actions quelques semaines avant la faillite. Jeffery Skilling a quant à lui démissionné de son poste de Directeur général d'Enron le 14 août 2001, soit trois mois avant qu'Enron fasse les gros titres. Au cours des trois années précédentes, il avait empoché 152 millions de dollars, mais apparemment cela ne devait pas être suffisant : un mois seulement après sa démission, il a vendu 500 000 de ses propres actions pour dégager 15 millions de dollars supplémentaires.

Dans le cas de WorldCom, le conseil d'administration a octroyé à son PDG,

Bernie Ebbers, des prêts qu'il n'a jamais remboursés pour un montant de 408 millions de dollars. Toutefois, à l'issue d'une plainte déposée par des actionnaires, il a été condamné à en rembourser une partie.

Une partie du problème des récompenses excessives semble venir du fait que certains dirigeants ne font pas la différence entre leur argent et celui des entreprises qu'ils dirigent. Le PDG de Tyco, Dennis Kozlowski, par exemple, semble ne pas avoir trouvé antinomique de prononcer des discours passionnés sur la nécessité d'adopter une éthique au niveau des entreprises tout en se servant des fonds de l'entreprise pour acheter autre chose que des fournitures de bureau. Les finances de Tyco finançaient aussi bien sa collection d'art – valorisée à environ 1 million de dollars – que son appartement de 13 pièces sur la Cinquième Avenue à New York. Kozlowski et son prédécesseur, Mark Swartz, ont tous deux été mis en examen pour 38 infractions majeures dans le cadre du vol direct de 170 millions de dollars dans les caisses de l'entreprise et de 430 millions de dollars par le biais de contrats de ventes d'actions entachés d'irrégularités.

Dans tous ces exemples de gratifications financières fréquentes (et considérables) octroyées à la limite des ressources de

l'entreprise, ce sont les employés et les actionnaires qui ont eu à supporter la charge de régler la note. Les récompenses excessives sont les signes précurseurs de grands malheurs.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Dans le cadre de votre dispositif de redistribution des bénéfices (se reporter à l'idée 27), instituez un « fonds destiné à financer un projet choisi au hasard ». N'importe qui dans votre entreprise peut demander un financement pour faire un geste en faveur d'un membre du personnel ou de la collectivité. Il peut s'agir de quelqu'un qui fête un anniversaire de mariage ou d'un collègue qui a des difficultés financières. Pouvoir aider les autres est souvent plus satisfaisant que satisfaire des désirs égoïstes et cela crée en outre le sentiment de faire partie d'une communauté au sein de son lieu de travail.

Leçon 35

Ne jamais sous-estimer son adversaire

Maître Sun évoque souvent la ruse et donc met en garde contre celles employées par l'ennemi et contre le fait de sous-estimer ses capacités. « Mais si, sans être au fait de la situation actuelle des ennemis, et sans avoir mis ordre à tout, vous vous avisez de les harceler pour les engager à un combat, vous courez le risque de tomber dans ses pièges, de vous faire battre, et de vous perdre sans ressource. » Il est important de bien juger votre adversaire sans préjugé ni a priori.

Il n'est pas difficile d'imaginer la réaction des employés de GlaxoSmithKline (GSK) la première fois qu'ils ont été contactés par deux collégiennes néo-zélandaises de quatorze ans. Dans le cadre d'une expérience pour leur cours de sciences naturelles, Anna Devathan et Jenny Suo, élèves du collège Pakuranga, ont pratiqué des tests sur toute

IDÉE FORCE
« Prenez garde au loup déguisé en agneau », dicton folklorique.

une gamme de leurs boissons favorites à base de jus de fruits, notamment Ribena, pour y détecter la présence de vitamine C. Ribena est une boisson à base de sirop de cassis qui dégage un chiffre d'affaires énorme tant elle est depuis longtemps, dans de nombreux pays, l'une des boissons favorites des enfants dont les parents sont sans doute réconfortés par l'affirmation écrite sur la bouteille que « le cassis contenu dans la boisson contient 4 fois plus de vitamine C que les oranges ».

Pourtant, d'après les résultats de l'expérience menée par Anna et Jenny, Ribena ne contenait pratiquement pas de vitamine C. Les collégiennes ont donc pris contact avec l'entreprise. Jenny Suo raconte : « Quand nous n'avons pas eu de réponse (à une lettre et un e-mail), nous leur avons téléphoné mais ils ne nous ont pas prises au sérieux car nous n'avions que quatorze ans. »

Non découragées pour autant, les adolescentes ont fait part de leurs observations au Bureau de vérification de la publicité et à l'association *Brandpower* mais ce n'est qu'après qu'une émission de télévision destinée aux consommateurs, *Fair Go*, se soit fait l'écho de l'histoire et leur a conseillé de s'adresser à un organisme gouvernemental que les choses ont commencé à bouger. La Commission au Commerce de Nouvelle-Zélande, organe de

règlementation des entreprises du pays, s'est intéressée au cas et en mars 2007, GSK a été condamnée, en présence des deux adolescentes âgées à l'époque de 17 ans, à payer 217 500 dollars d'amende pour infraction aux règles sur les pratiques commerciales. GSK, la deuxième entreprise agro-alimentaire et pharmaceutique du monde, avec un chiffre d'affaires mondial atteignant 61 milliards de dollars, a reconnu devant quinze représentants avoir dupé les consommateurs en laissant sous-entendre que Ribena avait une valeur nutritive plus importante qu'elle n'avait en réalité. La division australienne de GSK a également admis sa responsabilité et les publicités à la télévision comme les messages imprimés sur les étiquettes des bouteilles et des paquets ont été changés.

Il est impossible de savoir combien l'entreprise avait gagné grâce à ses déclarations mensongères. Certainement beaucoup plus que ce que la marque a dû payer à la suite du procès en Nouvelle-Zélande. Toutefois, cet exemple sert à rappeler qu'on ne doit jamais sous-estimer son adversaire, particulièrement quand il a raison et qu'il peut le prouver.

Le procès McDonald's dont nous avons parlé à l'idée 11 est également l'exemple d'une grande organisation qui avait

sous-estimé son adversaire. McDonald's n'avait certainement pas prévu l'impact qu'Internet pouvait avoir pour mettre l'opinion à dos d'une marque mondiale.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Faites une analyse de vos trois principaux concurrents. Écrivez trois forces qui les distinguent de leurs rivaux, y compris vous, et trois faiblesses. Choisissez leur principale force et réfléchissez avec votre management à comment vous pourriez vous améliorer à ce niveau-là et incorporer ces améliorations dans vos produits ou services. Choisissez leur principale faiblesse et discutez de manières de les exploiter à votre propre avantage. Pouvez-vous attirer l'attention sur leurs défauts dans vos messages marketing ?

Leçon 36

Récompenser et punir à bon escient

Sun Tzu affirme : « Quand vous aurez à punir, faites-le de bonne heure et à mesure que les fautes l'exigent. Quand vous aurez des ordres à donner, ne les donnez point que vous ne soyez sûr que vous serez exactement obéi. Instruisez vos troupes, mais instruisez-les à propos ; ne les ennuyez point, ne les fatiguez point sans nécessité ; tout ce qu'elles peuvent faire de bon ou de mauvais, de bien ou de mal, est entre vos mains. » Si un général punit ses troupes avant d'avoir gagné leur loyauté, elles ne lui seront d'aucune utilité ; il en est de même s'il est trop faible.

Si un dirigeant a la main trop lourde et ne s'attache pas tout d'abord à gagner le respect de son équipe, cette dernière ne le suivra pas ; ou, comme

IDÉE FORCE
« Ne dites jamais aux gens comment faire les choses. Dites-leur de les faire et ils vous surprendront par leur ingéniosité. »
General Patton

Carly Fiorina l'a appris à ses dépens (cf. idée 33), elle fera seulement semblant de suivre. De même, si un dirigeant est très admiré mais refuse toute discipline, le résultat sera également peu productif. L'important est de trouver un équilibre entre les deux.

À l'idée 4, nous avons parlé de Jack Welch. Il apparaît clairement, à travers ce que nous en avons rapporté, qu'il n'avait pas de problème avec le côté discipline de l'équation mais qu'en est-il de l'autre côté ?

Une fois que la poussière est retombée après les coupes franches opérées chez GE, il fallait reconstruire l'activité. Apparemment, le Pr Kirby Warren de Columbia a demandé à Welch comment il allait faire travailler GE maintenant qu'il avait licencié autant de gens. Welch s'est concentré sur le concept du « Work Out » (des séances de travail au cours desquelles chacun est libre de donner son avis sur le fonctionnement de l'entreprise) et s'est attaché les services de grands noms du monde universitaire et de consultants pour en peaufiner les aspects pratiques.

L'idée qui en a résulté est simple : des groupes de 40 à 100 employés de tous les services de GE allaient se rencontrer pour des réunions informelles afin d'évoquer les problèmes de l'entreprise. Un responsable débiterait les

sessions par un compte-rendu sur la marche de la société, proposerait un ordre du jour puis quitterait la salle. Aidés par des animateurs, les employés se scinderaient en groupes et s'attaqueraient à des éléments distincts de chacun des problèmes inscrits à l'ordre du jour. À la fin de la session, le responsable reviendrait pour prendre connaissance des suggestions et les accepter, les rejeter ou demander un complément d'informations. S'il avait besoin de plus d'informations, il devrait constituer une équipe et s'engager à respecter des échéances pour prendre la décision finale.

L'initiative « Work Out » a été une quête incessante pour trouver la meilleure façon de réaliser chaque tâche dans l'ensemble de l'entreprise et elle a permis aux employés de modifier en profondeur leur vie professionnelle.

Considérée comme une immense réussite, cette méthode a permis d'aider à reconstruire la confiance qui avait été tellement mise à mal par la restructuration de GE. Les gens disposaient d'un lieu où ils pouvaient exprimer leurs idées et leurs inquiétudes. Ils se sont activement impliqués dans le changement et se sont attachés à créer un meilleur environnement et une entreprise plus solide. Le résultat a été qu'avec 180 000 employés

de moins, l'entreprise a rapporté 5,65 milliards de plus de chiffre d'affaires. *Industry Week* annonçait en 1999 que « Celui qu'on décrivait comme le pire salaud de la décennie précédente est devenu le PDG le plus populaire de cette décennie. »

Welch avait trouvé l'équilibre entre humanité et discipline dont Maître Sun parlait avec autant de respect il y a de cela 2 500 ans.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Prenez un problème qui vous empêche de dormir la nuit et appliquez la technique du « Work Out ». Expliquez le concept à vos employés. Donnez-leur un aperçu de la situation, des difficultés et des résultats désirés, puis quittez la pièce. Ils vous présenteront ensuite les suggestions qu'ils ont imaginées. Décidez sur le champ de la suite à donner : rejetez, acceptez ou demandez un complément d'informations. Impliquez vos employés, ils seront certainement en mesure de proposer des solutions que vous n'auriez pas imaginées.

Leçon 37

Manifester de la confiance envers ses employés

Dans L'Art de la Guerre, il est fait plusieurs fois référence au fait qu'il est important de bien traiter ses hommes. Dans cet exemple, Sun Tzu souligne les bénéfices de la confiance : « Quand vous aurez des ordres à donner, ne les donnez point que vous ne soyez sûr que vous serez exactement obéi (...) Une armée composée des mêmes hommes peut être très méprisable quand elle sera commandée par tel général, tandis qu'elle sera invincible commandée par tel autre. »

À l'idée 3, nous avons évoqué Ricardo Semler pour ses caractéristiques de leadership exemplaire. Semler est allé à l'encontre de presque toutes les règles du commerce qui existaient et a créé une entreprise extraordinaire à cause de cette transgression et non en dépit d'elle. L'un des

IDÉE FORCE
« Le plus souvent, ce que nous attendons avec confiance se réalise » Brian Tracy

éléments qui le distingue fondamentales des autres dirigeants est la foi incommensurable qu'il place dans ses employés.

Semler est l'un des rares dirigeants qui fasse véritablement confiance à ses employés et qui leur manifeste une confiance telle que la plupart des observateurs n'en croient pas leurs yeux. Bien sûr les employés doivent accomplir les tâches inhérentes à leur fonction mais la manière dont ils le font et l'endroit où ils le font sont laissés à leur discrétion.

Il doit exister peu d'entreprises au monde où les employés sont encouragés à se balader pendant leur journée de travail et à faire passer leurs engagements et leur plaisir personnels avant leurs objectifs de travail. Pourtant, loin d'être un suicide professionnel, il existe une logique imparable derrière tout cela. La plupart des gens veulent se sentir nécessaires et utiles, avoir l'impression que leur contribution est valorisée et que leur opinion compte. Ce sont des besoins humains de base même si la plupart des entreprises demandent à leurs employés de les laisser sur le pas de la porte.

Semler a compris quelque chose qui échappe à tant d'autres : les gens ne sont pas des machines. En tant qu'êtres humaines, ils ont

des préférences personnelles, des intérêts et des responsabilités extérieurs qui sont tout autant, voire plus importants à leurs yeux que leur travail. Semler s'est inspiré de la rhétorique de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et a mis en place des initiatives qui répondent véritablement à cette question.

Prenons par exemple le programme « retire a little » (« prenez un peu votre retraite ») de Semco qui apporte une réponse à l'ironie du cycle de la vie : à savoir que quand vous êtes suffisamment actifs physiquement pour vouloir escalader des montagnes, courir des marathons et profiter de vos jeunes enfants, vous n'avez ni l'argent ni le temps pour le faire alors qu'une fois que vous en avez un peu plus, aussi bien vous que vos enfants êtes trop vieux pour le faire. Les employés de Semco peuvent donc acheter autant de « pré-retraite » qu'ils le souhaitent.

Par exemple, certains choisissent d'acheter tous les mercredis afin de passer plus de temps avec leurs jeunes enfants. Ils recevront un peu moins d'argent mais ils auront gagné plus de liberté. Mieux encore, quand vous prenez véritablement votre retraite, vous recevez des bons équivalents au nombre de jours « retire a little » que vous avez pris tout au long de votre vie professionnelle. L'employé est donc libre

de profiter de ces bons après avoir pris sa retraite s'il le souhaite, en les revendant à l'entreprise. C'est une idée brillante : le retraité gagne un peu plus d'argent, continue à contribuer d'une façon significative à la marche de la société et l'entreprise conserve de précieuses connaissances. C'est ce que j'appelle un gain mutuel !

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

La prochaine fois que vous avez un projet à mettre au point, tentez d'adopter une approche différente. Au lieu de finaliser des objectifs et de distribuer des tâches à des participants récalcitrants, organisez une réunion et racontez-leur l'expérience de Semler et sa façon innovante de faire des affaires. Expliquez le projet, ses échéances et ses objectifs. Ensuite demandez s'il y a des questions et qui se porte volontaire. Permettez à ces personnes d'échanger des tâches existantes avec d'autres si nécessaire et improvisez au fur et à mesure que vous avancez. Discutez de ce qui s'est passé.

Leçon 38

Inculquer une certaine forme de discipline

Comme le dit Maître Sun : « Si un général est pusillanime, il n'aura pas les sentiments d'honneur qui conviennent à une personne de son rang, il manquera du talent essentiel de donner de l'ardeur aux troupes ; il ralentira leur courage dans le temps qu'il faudrait le ranimer ; il ne saura ni les instruire ni les dresser à propos ; il ne croira jamais devoir compter sur les lumières, la valeur et l'habileté des officiers qui lui sont soumis, les officiers eux-mêmes ne sauront à quoi s'en tenir ; il fera faire mille fausses démarches à ses troupes, qu'il voudra disposer tantôt d'une façon et tantôt d'une autre, sans suivre aucun système, sans aucune méthode ; il hésitera

IDÉE FORCE

« Je désire ardemment accomplir une grande tâche extraordinaire et noble mais mon principal devoir est d'accomplir de petites tâches comme si elles étaient extraordinaires et nobles. »

Helen Keller

sur tout, il ne se décidera sur rien, partout il ne verra que des sujets de crainte ; et alors le désordre, et un désordre général, régnera dans son armée. » Inculquer la discipline est indispensable pour parvenir à la victoire.

Quand Philip N. Diehl a pris en charge l'Hôtel des monnaies des États-Unis en septembre 1994, ce dernier représentait tout ce qu'il y avait de négatif dans la bureaucratie gouvernementale. L'inefficacité et le laisser-aller se conjuguèrent pour créer une organisation lente, sans autorité ni objectifs. L'Hôtel des monnaies avait pour première responsabilité de veiller au Système de Réserve Fédéral. Il devait s'assurer qu'il y ait toujours suffisamment de pièces de monnaie en circulation à tout moment, mais la désorganisation des services était telle que personne ne savait combien de pièces de monnaie il y avait en stock.

Diehl a alors été nommé pour changer les choses et inculquer un peu de sens commercial à cet organisme gouvernemental bicentenaire. Son approche a été parfaitement équilibrée : il n'a pas sorti l'artillerie lourde et il n'y a eu ni grandes promesses ni menaces extrêmes. Il a plutôt opéré des changements progressifs au cours des six ans de son mandat. Son leadership fort mais respectueux a permis à l'Hôtel des monnaies de préciser des objectifs clairs et

distincts ; des responsabilités ont été assignées aux différents services et le niveau de performance s'est élevé petit à petit. Par exemple, quand il est arrivé, seulement 50 % des numismates recevaient leurs commandes dans les huit semaines qui suivaient. Diehl a déclaré que l'une des meilleures leçons qu'il avait apprises est que si l'on identifie un problème auquel les clients sont particulièrement sensibles et que l'on s'engage en public à le résoudre, on peut créer un climat de confiance aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Sous son impulsion, les livraisons ont été ramenées à deux semaines. Un programme d'émission de pièces de 25 cents différentes pour chacun des cinquante États a été lancé pour attirer une nouvelle génération de collectionneurs et les revenus sont montés en flèche. Comme Diehl l'a souligné : « On accomplit de grandes choses en faisant beaucoup de petites choses. »

Quand une organisation a un leadership faible ou non-existant, les employés ont du mal à trouver leur place et ne voient pas à quoi sert leur contribution. Par conséquent, l'entreprise est brouillonne et désorganisée.

Il ne faut non plus tomber dans l'excès inverse et faire en sorte que les employés rendent compte de chaque seconde de leur journée. Prenez 3M par exemple. Afin de continuer à lancer sur le marché des produits innovants

comme le Post-it, l'entreprise a mis en place « la politique des 15 % ». Dans le cadre de cette initiative, les employés sont encouragés à prendre 15 % sur leur temps de travail pour s'extirper de leurs tâches quotidiennes à la recherche d'idées créatives qui pourraient ouvrir de nouveaux marchés à l'entreprise.

Les gens doivent savoir quelle est leur place et quels sont leurs devoirs sinon ils se dissipent et l'entreprise en pâtit. Équilibrez responsabilités fixes et une certaine liberté d'innover afin que vos employés aient la confiance de vous faire part de leurs bonnes idées quand ils en ont.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Suivez l'exemple de l'Hôtel des monnaies. Recherchez un problème qui tient vraiment à cœur à vos clients en termes d'offres produits. Il peut s'agir du produit lui-même ou d'un service qui y est relié. Quel qu'il soit, engagez-vous publiquement à résoudre ce problème et ne prenez pas de répit avant de l'avoir fait. Ce processus permet de se concentrer sur ce qui compte le plus, à savoir, l'expérience du client.

Leçon 39

Considérer ses employés comme ses enfants

« Vous devez regarder vos troupes comme des enfants qui ignorent tout et qui ne sauraient faire un pas ; il faut qu'elles soient conduites ; vous devez les regarder, dis-je, comme vos propres enfants ; il faut les conduire vous-même. Ainsi, s'il s'agit d'affronter les hasards, que vos gens ne les affrontent pas seuls, et qu'ils ne les affrontent qu'à votre suite. S'il s'agit de mourir, qu'ils meurent, mais mourez avec eux. » Quand on traite bien ses soldats, ils se battent avec loyauté et passion.

Pourquoi sommes-nous encore impressionnés et surpris lorsque nous lisons des histoires relatant la réussite d'entreprises

IDÉE FORCE
« Qui se ressemble, s'assemble. »

qui traitent bien leurs employés ? Les entreprises comme Semco et SRC sont considérées comme des anomalies alors qu'avec un minimum de sens commun, on peut comprendre que leur approche est plus que

pertinente. Après tout, on n'attrape pas les mouches avec du vinaigre. Pourtant la théorie de management fondée sur le vieux couple ennemi « patronat-employés » est encore la manière la plus utilisée de diriger des entreprises, malgré ses défauts évidents et non négligeables.

Il suffit peut-être seulement de traiter vos soldats comme des enfants. Et s'ils le sont vraiment, c'est aussi bien ! Le népotisme a souvent mauvaise presse mais certaines entreprises particulièrement prospères cherchent de manière active à encourager une véritable atmosphère familiale.

Southwest Airlines compte parmi ses employés de nombreuses vraies familles : des couples mariés, des parents, des enfants et des frères et sœurs. La compagnie ne peut pas dire exactement combien d'employés sont apparentés mais d'après la rubrique « Fun Facts » de son site Internet, l'entreprise compte 1 133 couples mariés. Loin de considérer le népotisme comme un problème, les dirigeants encouragent activement les employés à recommander des membres de leur famille. La seule règle est qu'un salarié ne peut avoir pour supérieur hiérarchique un membre de sa famille.

On peut également citer le cas de Quad/Graphics, la troisième plus grosse imprimerie d'Amérique du Nord avec un chiffre d'affaires de 2 milliards de dollars. L'entreprise détient probablement le record du népotisme, en effet, plus de 55 % de ses employés sont apparentés ! Quad/Graphics a apparemment trouvé un équilibre entre la réussite commerciale, l'instauration d'un environnement dans lequel les gens aiment travailler et le recrutement des bonnes personnes, quel que soit leur lien de parenté avec les autres. La société est apparue dans la liste dressée par le magazine *Fortune* des 100 entreprises pour lesquelles les gens préféreraient travailler, et cela aussi bien en 2006 qu'en 2007. Quad/Graphics a même fait un complexe d'appartements de 5 millions de dollars afin de proposer des logements abordables à ses employés et en même temps de permettre aux membres d'une même famille de ne pas vivre les uns sur les autres car vivre et travailler ensemble peut poser ses propres difficultés.

La théorie est simple : si les mères ou les pères ont une bonne morale professionnelle et qu'ils sont efficaces dans leur travail, il est plus que probable qu'ils auront inculqué ces valeurs à leurs enfants. D'aucuns prétendent que ces environnements sont en outre plus honnêtes et que les gens y sont moins enclins

à atténuer la vérité. Certains parents ont même conseillé à Southwest de ne pas recruter leurs enfants !

Bien que Sun Tzu parle de façon métaphorique, le point sur lequel il veut insister est qu'il faut bien traiter les gens. Si tel est le cas, ils feront preuve d'une loyauté et d'un dévouement proches de ceux qu'un fils peut éprouver envers son père.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Si vous avez un poste à pourvoir dans votre entreprise, parlez-en à vos meilleurs employés et demandez des recommandations. Trouvez les employés dans votre organisation ou groupe de travail qui ont une attitude positive, dont la performance est optimale et qui ont démontré leur attachement à l'entreprise. Demandez-leur s'ils connaissent quelqu'un, soit dans leur famille, soit dans leur cercle social, que vous pourriez recevoir en entretien. Si vous ne disposez de personne de cette trempe-là, alors vous avez d'autres problèmes à régler avant toute chose !

Leçon 40

Ne pas pécher par abus de bonté

Maître Sun recommande de bien traiter ses hommes mais met en garde : « Je dis que vous devez aimer tous ceux qui sont sous votre conduite comme vous aimeriez vos propres enfants. Il ne faut pas cependant en faire des enfants gâtés ; ils seraient tels, si vous ne les corrigiez pas lorsqu'ils méritent de l'être, si, quoique plein d'attention, d'égards et de tendresse pour eux, vous ne pouviez pas les gouverner, ils se montreraient insoumis et peu empressés à répondre à vos désirs. »

Dans le contexte de l'entreprise, bien traiter ses employés et récompenser la performance relève du simple bon sens. Faire tout ce qui est en son pouvoir pour éviter le management fondé sur le couple antagoniste « patronat-employés » est important, et pourtant la frontière est ténue entre le fait d'obtenir le meilleur de ses employés et celui de se faire avoir.

IDÉE FORCE
« Donnez-leur la main et ils vous prendront le bras. »

Rupert Murdoch est un dirigeant qui ne semble pas avoir de problème à faire sentir son autorité et à réprimer le désordre. En 1952, il a hérité de l'*Adelaide News* et du *Sunday Mail* de son père mais il avait des ambitions bien plus grandes que ce dernier. En 1964, il a créé l'*Australian* et promettait de « raconter la nation à Canberra et Canberra à la nation ». À la fin des années 1960, Murdoch avait consolidé sa position australienne et regardait plus loin, et en premier lieu vers le Royaume-Uni.

Comme nous le verrons à l'idée 46, il a d'abord acheté le *News of the World*, puis le *Sun* en 1969. Même si ni l'un ni l'autre ne sont connus pour leur journalisme de qualité ni pour leurs opinions particulièrement réfléchies, ils restent des éléments lucratifs de l'empire Murdoch. Au grand désespoir des milieux dirigeants, Murdoch a également racheté *The Times*. Pour pouvoir rendre ses journaux plus profitables et poursuivre sa quête d'expansion mondiale, il avait besoin de moderniser le processus et de briser le pouvoir que les syndicats avaient sur la production de journaux.

Et c'est exactement ce qu'il a fait. Quand il a acheté une imprimerie à Wapping, à Londres, qui pouvait fonctionner sans personnel syndiqué, cela a été la guerre. Malgré les

piquets de grève et des conflits sociaux de plus en plus violents, Murdoch a maté la rébellion. Par de telles actions, il est apparu comme un leader décidé et impitoyable, prêt à tout pour obtenir ce qu'il voulait. Son ambition n'avait d'égale que ses dettes. À un moment, au début des années 1990, il devait plus de 7 milliards de dollars et ce n'est qu'un contrat signé à la dernière minute début 1991 qui a sauvé l'entreprise. Sa détermination, la poursuite sans relâche de ses objectifs et un sens indéniable des affaires en ont fait l'un des hommes les plus riches et les plus puissants du monde.

Murdoch a ses détracteurs et des voix se sont élevées pour dénoncer le fait que ses opinions politiques ont influencé la qualité et l'impartialité des informations transmises par son réseau de médias. Fox, sa télévision, connue pour ses opinions de droite, a d'ailleurs été l'objet d'un documentaire américain controversé : *Outfoxed : Rupert Murdoch's War on Journalism*. Mais pour ce qui est de faire sentir son autorité, faire exécuter ses ordres et réprimer le désordre, Rupert Murdoch n'a pas de rival.

**Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?**

Les problèmes commencent quand on ne se met pas d'accord sur des récompenses et des bénéfices avant qu'un projet ne débute. Quand vous avez un projet à accomplir, nommez les bonnes personnes dans l'équipe, veillez à ce que tout le monde sache ce qu'on attend d'eux et comment ils seront évalués en fonction de ces espérances. Veillez à ce que tous soient conscients des récompenses et des conséquences de la réussite comme de l'échec et appliquez-les sans faiblir. Il n'est pas obligatoire d'être une brute pour réussir mais il faut être juste.

Leçon 41

**Veiller au bien-être
de ses employés**

« Aimez vos troupes, et procurez-leur tous les secours, tous les avantages, toutes les commodités dont elles peuvent avoir besoin. Si elles essuient de rudes fatigues, ce n'est pas qu'elles s'y plaisent ; si elles endurent la faim, ce n'est pas qu'elles ne se soucient pas de manger ; si elles s'exposent à la mort, ce n'est point qu'elles n'aiment pas la vie. Si mes officiers n'ont pas un surcroît de richesses, ce n'est pas parce qu'ils dédaignent les biens de ce monde. Faites en vous-même de sérieuses réflexions sur tout cela » conseille Sun Tzu. Veiller à ce

IDÉE FORCE

« Les partenariats avec la collectivité, les investissements autres que financiers et la responsabilité sociale rémunératrice peuvent offrir aux entreprises de toutes tailles de nouvelles opportunités d'améliorer leurs relations avec leur environnement. Tout engagement avec la collectivité est toujours un bon investissement. »

**C. William
Verity Jr, industriel**

que les troupes soient bien nourries et bien traitées, qu'elles gardent leur énergie pour le moment où elle sera nécessaire et que leur moral soit bon, cela fait partie du rôle de chef pour assurer la victoire.

Tout comme aucune guerre ne peut être remportée sans soldats, aucune entreprise ne peut réussir sans les personnes qui la composent. Il est donc logique de s'occuper d'elles et de bien les traiter même si les entreprises qui le font véritablement sont les exceptions qui confirment la règle. Prenez Ben & Jerry's par exemple, la société a été créée par deux hippies qui avaient suivi un cours de correspondance à 5 dollars pour apprendre à faire des crèmes glacées ! Malgré l'immense succès de l'entreprise, l'un des deux fondateurs, Ben Cohen, commençait à se sentir mal à l'aise dans son nouveau rôle d'entrepreneur. Ce n'est que quand son ami a proposé de réécrire les règles qu'il s'est dévoué à ce qu'il appelle toujours « le capitalisme à visage humain ».

Conformément à leurs valeurs hippies, Cohen et son cofondateur Jerry Greenfield voulaient créer une entreprise socialement responsable qui soit fondée sur le respect mutuel et non sur l'exploitation. Il ne fait aucun doute qu'ils y soient parvenus.

Ils sont connus pour bien traiter leurs employés et ne peuvent pas être accusés de les surmener. Le « Joy Gang », par exemple, est un groupe d'employés volontaires dont la tâche est de faire en sorte « que le travail ne devienne jamais ennuyeux ». Doté d'un budget annuel de 20 000 dollars, le Joy Gang a mis en place des journées massages, des journées pizzas et même une journée nationale des salariés les plus mal habillés (avec des prix pour les plus talentueux).

Ils ont bien sûr leurs détracteurs qui pensent que leurs valeurs hippies ne leur servent qu'à exploiter un marché, pourtant les faits parlent d'eux-mêmes. La Fondation Ben and Jerry qui a été créée au milieu des années 1980 pour financer des projets d'intérêt social a reversé 7,5 % de ses bénéfices avant impôts à des bonnes causes (alors que la moyenne dans l'industrie est de 1 %). L'initiative à but non lucratif baptisée « 1 % for peace » (1% pour la paix) qui a pour objectif d'affecter 1 % du budget de la défense des États-Unis vers des projets de promotion de la paix, est aujourd'hui devenue une organisation puissante.

Ben and Jerry's a fait les choses différemment et a montré que l'on pouvait gagner de l'argent tout en étant une bonne entreprise citoyenne. L'écoute de ses employés, de ses

clients (Cherry Garcia et Chunky Monkey sont deux parfums qui leur ont été soufflés par des clients) et de l'environnement social dans lequel vit l'entreprise a non seulement permis à Ben & Jerry's d'engranger des bénéfices mais également de faire en sorte qu'ils dorment la nuit sur leurs deux oreilles.

Même après son rachat par Unilever pour 326 millions de dollars en 2000, Ben & Jerry's continue à mettre en pratique les valeurs de ses fondateurs et veille avec soin au bien-être non seulement de ses employés mais également de ses clients et de la collectivité.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Y a-t-il une place pour le capitalisme à visage humain dans votre entreprise ? Encouragez vos employés à proposer des façons pour votre entreprise d'être plus impliquée au niveau de la collectivité locale. Il n'est pas suffisant de donner de l'argent, il faut qu'il s'agisse de suggestions innovantes qui impliquent la collectivité au sens large et se polarisent sur la manière dont votre entreprise peut aider les autres. Retenez la meilleure suggestion et mettez-la en place.

Leçon 42

Se placer au pied du mur

Maître Sun affirme : « Les troupes bien disciplinées résistent quand elles sont encerclées ; elles redoublent d'efforts dans les extrémités, elles affrontent les dangers sans crainte, elles se battent jusqu'à la mort quand il n'y a pas d'alternative, et obéissent implicitement. » Bloquez les issues et placez-vous au pied du mur.

C'est incroyable ce que l'on peut accomplir quand il n'y a pas d'issue. Que ce soit l'énergie de la loyauté ou du désespoir, les employés font preuve d'une concentration et d'une détermination impressionnantes lorsque la survie de l'entreprise est en jeu.

Sans attendre les ordres, ils donnent alors tout ce qu'ils ont pour la cause. S'ils n'ont pas d'alternative, ils tiennent bon.

IDÉE FORCE
« Ceux qui veulent réussir trouveront une manière, ceux qui ne le veulent pas trouveront une excuse. » Leo Aquila, militant

Malden Mills est célèbre pour deux choses : d'abord pour avoir inventé le Polartec, une laine polaire synthétique et légère fabriquée à partir de bouteilles en plastique recyclées, et ensuite pour la réaction que ses employés et ses dirigeants ont eue lorsque l'entreprise a été ravagée par un incendie en 1995.

Aaron Feuerstein venait de rentrer chez lui après un anniversaire surprise organisé pour ses soixante-dix ans lorsqu'il a appris qu'un incendie faisait rage dans son usine. La seule bonne nouvelle était qu'il n'y avait pas eu de victime et que l'entreprise était assurée à hauteur de 300 millions de dollars. Quand les 2 400 employés ont été réunis dans un gymnase local pour savoir ce qui allait leur arriver, ils étaient certains que l'entreprise allait fermer. Feuerstein allait empocher l'argent de l'assurance et prendre sa retraite. Au lieu de cela, il est arrivé, a brossé les flocons de neige qui se trouvaient sur sa veste, traversé la salle pour se rendre sur l'estrade et annoncé que non seulement l'usine serait reconstruite au même endroit mais également que les employés continueraient à toucher leur salaire pendant toute la période de reconstruction. En outre, les cotisations d'assurance maladie continueraient d'être versées par l'entreprise et les employés recevraient même leur traditionnelle prime de Noël ! La salle exultait, tout le monde

pleurait de joie, y compris les cyniques équipés de reporters envoyés pour relater l'histoire.

Les employés ont alors organisé des planings de présence en trois huit pour effectuer vingt-quatre heures sur vingt-quatre les opérations de récupération et Malden Mills a recommencé à opérer, pratiquement à plein régime, au bout de 90 jours seulement. La productivité et la qualité se sont améliorées et la proportion d'articles de second choix est passée de 7 % à 2 %. Feuerstein est devenu un héros national.

SRC, dont nous avons parlé à l'idée 20, a également appliqué cette philosophie. Confronté à la faillite, Jack Stack et douze autres cadres dirigeants ont racheté l'entreprise, en ont rationalisé le mode de fonctionnement et se sont littéralement mis le dos au mur. Ils ont bloqué les issues et ont trouvé en eux des réserves de passion qui non seulement leur ont permis de sauver l'entreprise mais qui ont engendré une philosophie commerciale : *The Great Game of Business*.

Malheureusement, l'histoire de Malden Mills ne s'est pas aussi bien terminée. Même si Feuerstein a fait ce qu'il fallait pour la relancer, et qu'il doit lui être rendu hommage

pour cela, l'entreprise ne s'est jamais vraiment remise de cet incendie.

Face au désastre, les gens se rassemblent. Mais il faut ajouter à cela un mot de mise en garde, vous voulez que ce pouvoir de résistance agisse pour vous, et non que l'on s'en serve contre vous. À ce sujet, Sun Tzu dit : « À un ennemi encerclé vous devez laisser une voie de sortie. Si les ennemis réduits à l'extrémité abandonnent leur camp et veulent se frayer un chemin pour aller camper ailleurs, ne les arrêtez pas. »

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Si vous êtes confrontés à une crise, ne créez pas d'options. Vous devez réunir vos employés et poser les cartes sur la table. Soyez ouvert aux suggestions et aux informations sur la manière de s'attaquer au problème. Étudiez le pour et le contre de chacune et réduisez le choix à quelques options. Prenez votre décision finale et ne tergiversez pas car cela ne sert qu'à diminuer la confiance. Tenez-vous en à ce choix et avancez.

Leçon 43

Prendre conscience des émotions

Même s'il conseille d'utiliser la colère à bon escient pour obtenir la victoire et qu'il indique que profiter des émotions est nécessaire à la réussite, Sun Tzu dit également : « Lorsque vous aurez tout disposé dans votre armée et que tous vos ordres auront été donnés, s'il arrive que vos troupes non-chalamment assises donnent des marques de tristesse, si elles vont jusqu'à verser des larmes, laissez passer ce moment et elles montreront le courage d'un Chu ou d'un Kuei. » Il reconnaît là que l'émotion fait partie de la vie et de la mort et que les hommes sont tout d'abord des êtres humains avant d'être des guerriers.

Pendant longtemps, on attendait des gens qu'ils arrivent au bureau, laissent leurs émotions à la porte et fassent leur travail. Le fait incontournable qu'ils étaient des êtres humains était systé-

IDÉE FORCE
« Sans émotions, il est impossible de transformer les ténèbres en lumière et l'apathie en mouvement. » Carl Jung

matiquement ignoré. Il n'y avait aucune place pour la vie extérieure et certainement pas pour les problèmes personnels compliqués et les manifestations d'émotions. Être un drogué de travail stoïque était la seule façon d'être et était la condition *sine qua non* de toute promotion.

Aujourd'hui cette opinion est en train d'évoluer et ce, dans les endroits les plus improbables. Ford n'a jamais été considérée comme un exemple de libération des employés. L'histoire dont la compagnie peut se targuer se fonde plutôt sur l'industrialisation et l'automatisation. Mais même Ford change sa façon de faire les choses. Aujourd'hui les revues des performances à 360 degrés ne sont plus restreintes aux supérieurs hiérarchiques et aux collègues mais incluent également la famille et les amis. Leur évaluation n'est plus restreinte à leur contribution à l'entreprise mais tient compte de leur contribution à leur famille et à la collectivité locale. Le « Total Leadership for the New Economy » de Ford est une réponse directe au stress et au ras-le-bol associés à la vie en entreprise. Il y est aujourd'hui admis que les gens ne vivent pas seulement dans un vide sidéral uniquement habité par leur travail mais qu'ils endossent, en dehors du bureau, d'autres responsabilités qui doivent être

satisfaites pour qu'ils parviennent à être des individus entiers, heureux et productifs.

Un nombre croissant d'entreprises sont désormais convaincues que si l'on peut améliorer la capacité des gens à comprendre et gérer leurs émotions, on améliorera la performance, la productivité et l'harmonie sur le lieu de travail et dans la communication avec le client, autant de facteurs qui influent de manière incommensurable sur les résultats !

Autre candidat improbable : American Express. Plus de deux tiers de ses clients refusaient d'acheter une assurance-vie alors que leur profil financier indiquait qu'ils en avaient besoin. Après avoir chargé une équipe de travail d'analyser le problème, la solution, bien que simple, a pris le géant financier de court. Le problème avait trait aux émotions. Les clients ne voulaient tout simplement pas parler de ce genre de choses et les employés du service clientèle ne savaient pas comment traiter ce genre de questions particulièrement sensibles.

La solution a consisté à offrir aux équipes de commerciaux une formation sur mesure afin qu'ils prennent davantage conscience de leurs propres émotions, ce qui a apparemment permis d'augmenter le chiffre d'affaires de quelques dizaines de millions de dollars.

L'intérêt que les entreprises ont porté aux émotions a grandement été amélioré par les travaux de Daniel Goleman. Après *L'intelligence émotionnelle* en 1995, il a continué à écrire un grand nombre d'ouvrages sur le sujet. Il avait sans doute réussi à faire passer le bon message au bon moment.

Le monde des affaires est constitué d'un groupe de gens qui vendent à un autre groupe de gens. Or, les gens ont des émotions, il faut donc les traiter en tant que tels.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Donnez-vous pour tâche de mieux connaître vos employés clés. Vous devez apprendre une information personnelle sur chaque membre de votre équipe qui ne figure pas dans son dossier personnel. Il peut aussi bien s'agir du prénom de leurs enfants, de leur équipe de foot préférée ou de l'endroit où ils ont passé leurs dernières vacances : l'important est d'apprendre quelque chose de nouveau. Cela vous aidera à leur parler en tant qu'individualités personnelles, pas seulement en tant qu'incarnation de telle ou telle fonction dans l'entreprise.

Leçon 44

Créer l'unité dans l'adversité

Un fin stratège est comme le serpent Chuai Jen, capable d'attaquer avec la queue ou avec la tête. Sun Tzu continue : « Quelques soldats du royaume de Ou se trouvèrent un jour à passer une rivière en même temps que d'autres soldats du royaume de Yue ; un vent impétueux souffla, les barques furent renversées et les hommes auraient tous péri, s'ils ne se fussent aidés mutuellement : ils ne pensèrent pas alors qu'ils étaient ennemis, ils se rendirent au contraire tous les offices qu'on pouvait attendre d'une amitié tendre et sincère, ils coopérèrent comme la main droite avec la main gauche. »

En bref, Maître Sun veut dire qu'une armée doit apprendre à agir comme une unité rationalisée qui réagit rapidement aux attaques, d'où qu'elles

IDÉE FORCE

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés puisse changer le monde. C'est en effet la seule chose qui n'ait jamais fonctionné. »

Margaret Mead,
anthropologue

viennent. Il souligne ce point en indiquant que si des ennemis peuvent collaborer, alors une armée devrait certainement être capable d'en faire de même. Toutefois, de nombreuses batailles sont perdues du fait d'un manque de coopération interne et il en est de même dans le monde de l'entreprise. De nombreuses entreprises mettent la clé sous la porte non pas à cause des attaques de l'extérieur mais à cause de disputes internes et de priorités contradictoires.

Le secteur de l'horlogerie suisse constitue un exemple célèbre de plusieurs rivaux commerciaux qui ont fait front commun face à l'adversité. Les horlogers suisses se sont unis pour survivre. C'est une excellente illustration du pouvoir de la coopération entre adversaires.

Quand on pense Suisse, on pense systématiquement horloges et montres. Pourtant, à la fin des années 1970, ce secteur prestigieux était en grande difficulté. Du fait de la concurrence asiatique moins onéreuse, la part de marché détenue par les fabricants suisses était passée de 30 à 9 %. La précision suisse a toujours été associée au haut de gamme mais même cette niche était mise en danger par les produits importés d'Asie.

Dans une dernière tentative pour combattre la concurrence, les principaux fabricants suisses, qui jusqu'à la crise se livraient une concurrence féroce sur le même marché, ont uni leurs forces pour créer un consortium baptisé ASUAG-SSIH (heureusement cette abréviation a ensuite été simplifiée en SMH). Ils pensaient, à raison, qu'il valait mieux mourir en ayant combattu ensemble que chacun de son côté. De là est née la Swatch.

Positionnée comme un accessoire de mode jetable ou remplaçable, la Swatch était la « deuxième montre » et s'attaquait directement aux gammes les moins chères du marché. Techniquement, elle était très simple, il ne s'agissait pas d'un objet intemporel qui passerait de génération en génération. Les couleurs étaient vives et les styles et designs changeaient tout le temps. Elles étaient abordables et à la mode et ont réussi à elles seules à replacer l'horlogerie suisse sur la plus haute marche du podium : la part de marché détenue par l'horlogerie suisse a désormais atteint 50 % du marché mondial. Leur innovation constante et leurs styles différents ont même fait des montres swatch des pièces de collection et, en tant que telles, elles passeront même peut-être de génération en génération.

Rien de tout cela n'aurait été possible si le secteur tout entier n'avait pas été en danger. C'est un exemple frappant de ce que des ennemis peuvent arriver à faire s'ils s'unissent contre une menace commune, qui nous rappelle ce qu'il devrait être possible de faire entre alliés.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Prenez un projet qui est pour l'instant au point mort. Dressez une liste des membres de l'équipe et de leurs responsabilités. Si tout ça n'est pas établi clairement, alors c'est là votre première tâche. Si l'on sait où sont les responsabilités et que les progrès restent lents, il faut discuter avec chacun de sa charge de travail et de son engagement. Le problème vient peut-être du fait que les membres ne voient pas comment ce projet s'inscrit dans les priorités existantes.

Leçon 45

Savoir se taire

Dans le contexte de la guerre, Maître Sun met l'accent sur l'importance des délibérations silencieuses, de la stratégie, de la planification secrète et de l'utilisation de l'art de la ruse, à chaque fois que nécessaire : « Un bon général tire parti de tout, et il n'est en état de tirer parti de tout que parce qu'il fait toutes ses opérations avec le plus grand secret, qu'il sait conserver son sang-froid, et qu'il gouverne avec droiture, de telle sorte néanmoins que son armée a sans cesse les oreilles trompées et les yeux fascinés. (...) Si ses propres gens ignorent ses desseins, comment les ennemis pourraient-ils les pénétrer ? »

Dans le monde des affaires, il est souvent recommandé de garder son jeu secret, comme Gerald Ratner l'a appris à ses dépens. Ratner avait rejoint la firme familiale jeune

IDÉE FORCE
« Loose lips sink ships¹ » Slogan de la Deuxième Guerre mondiale

1. Parler peut couler des navires.

et en était devenu PDG en 1984. Il avait fait fortune dans la joaillerie et avait bâti un empire impressionnant. Sous sa houlette, l'entreprise avait connu une forte croissance, passant de 130 points de vente et d'un chiffre d'affaires total de 13 millions de livres sterling à une entreprise cotée en bourse disposant de 2 500 points de vente, salariant 25 000 employés et réalisant 1,2 milliard de livres sterling de chiffre d'affaires.

Il n'est dès lors pas étonnant qu'il ait été invité à s'exprimer à l'Institute of Directors. En 1991, devant 6 000 personnes du monde des affaires et malheureusement pour Ratner, plusieurs journalistes, il a donc prononcé un discours qui est resté dans les annales. Il a dit sur le ton de la plaisanterie : « Nous fabriquons également des carafes à sherry en cristal taillé avec six verres assortis sur un plateau plaqué argent sur lequel votre majordome peut servir les apéritifs et tout ça pour 4,95 livres sterling. Mais comment parvenez-vous à vendre à un si bon prix ? me demande-t-on. Et je réponds : "parce que c'est de la cochonnerie". »

Les journalistes présents se sont rués sur la citation et en vingt-quatre heures, l'entreprise était en chute libre. Ratner n'était ni saoul ni nerveux et il avait ajouté cette (mauvaise) plaisanterie à la dernière minute,

décision qui allait faire chuter la capitalisation boursière de son entreprise d'environ 500 millions de livres sterling. Il a finalement été obligé de quitter l'entreprise familiale au bout de dix-huit mois très difficiles.

Bien qu'aujourd'hui en anglais son nom soit synonyme de gaffe, Gerald est loin d'être le seul cadre dirigeant à avoir « fait son Ratner ». Le PDG de Barclays, Matt Barrett a quant à lui sous-entendu que les consommateurs intelligents seraient bien avisés de ne pas s'approcher de son produit. Il a admis avoir conseillé à ses quatre enfants de ne pas « contracter de dettes sur leur carte de crédit ». Appelé à témoigner devant une commission parlementaire britannique d'enquête financière sur les cartes de crédit, il a déclaré ne pas utiliser de cartes de crédit lui-même car elles revenaient trop cher.

Et que dire du patron de la marque Topman, David Shepherd ? Il a sous-entendu que son marché cible était composé de « hooligans ou apparentés » qui achèteraient un costume Topman : « pour leur premier entretien professionnel ou leur première apparition dans le box des accusés au tribunal » !

Même si l'on peut arguer qu'il y avait du vrai dans ses déclarations, elles n'étaient pas très adroites et même si elles ont été tirées de leur

contexte, elles servent à rappeler que les bons leaders restent silencieux ; conservent une réserve digne et ne se moquent jamais ni de leurs produits ni de leurs clients, que cela soit en privé ou en public.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Avant que vous ou quelqu'un d'autre fasse une présentation sur votre entreprise, en particulier à des fournisseurs externes, des clients ou aux médias, veillez à ce que tout soit vérifié. Faites relire votre présentation à plusieurs personnes pour vous assurer que tous les faits cités sont corrects et que rien ne puisse être sorti de son contexte ou offenser quelqu'un. La règle devrait être : « dans le doute, s'abstenir ». Prendre conseil auprès d'autres personnes vous permettra sans doute d'éviter de commettre une erreur qui peut vous coûter cher et que vous pourriez regretter toute votre vie.

Leçon 46

Choisir ses alliés avec soin

Pour Sun Tzu : « Si vous êtes ignorant des plans des États voisins, vous ne pourrez préparer vos alliances au moment opportun. » Il continue : « Si vous ne connaissez pas tous les chemins, si vous n'avez pas soin de vous munir de guides sûrs et fidèles pour vous conduire par les routes que vous ignorez, vous ne parviendrez pas au terme que vous vous proposez, vous serez la dupe des ennemis ; vous ne méritez pas de commander. »

Ce conseil vaut aussi bien pour la direction d'une entreprise que sur un champ de bataille. À la fin des années 1960, le journal *News of the World* était détenu par la famille Carr, un membre de la famille a voulu se retirer et le premier à se présenter pour prendre la suite a été Robert Maxwell. Étant donné la qualité et la réputation du journal, il est assez ironique

IDÉE FORCE
« Même quand elles gagnent, les coalitions réalistes sont toujours que leur triomphe est de courte durée. »
Benjamin Disraeli

qu'ils aient considéré que ce serait une mésalliance. C'est à ce moment-là que Rupert Murdoch s'est présenté comme le chevalier blanc.

Bien que son offre soit plus basse que celle de Maxwell, l'affaire a été conclue sur la promesse que la famille Carr resterait impliquée et que Murdoch ne chercherait pas à prendre le contrôle total du journal. Six mois plus tard pourtant, par une manœuvre rusée dont Sun Tzu n'aurait pas eu à rougir, Murdoch s'est emparé de la majorité du capital. La famille Carr avait signé une alliance sans connaître les véritables intentions de Murdoch et apparemment sans avoir obtenu de promesse par écrit !

Pour leur part, les dirigeants d'IBM se sont servis de guides locaux avec dextérité quand la compagnie a voulu se positionner sur le marché des ordinateurs personnels. À cette époque, IBM, la société informatique qui dominait le marché mondial, se faisait menacer par un nouvel arrivant, Apple. Frank Cary, président d'IBM à l'époque, a ordonné à ses hommes de produire un ordinateur personnel estampillé IBM pour août 1981. Pour ce faire, IBM devait aller puiser dans des ressources qui se trouvaient en dehors de ses compétences de base et, comme le temps jouait contre eux, les cadres dirigeants

d'IBM ont décidé de se payer les conseils de deux guides locaux, à savoir Intel et Microsoft.

Bill Gates connaissait les intentions d'IBM. IBM quant à elle croyait être intouchable et pensait que Microsoft ne représentait aucune menace réelle : après tout, qu'était le logiciel Microsoft sans le matériel informatique d'IBM ? Bill Gates, quant à lui, avait compris que le monde informatique était à un tournant et que ce seraient les logiciels et non le matériel informatique qui allaient faire la loi. Par conséquent, il était tout à fait d'accord pour s'allier avec IBM. Il a couplé sa stratégie à celle d'IBM et a créé une synergie qui a fait de lui l'un des hommes les plus riches du monde. IBM, en revanche, a fait ce que nombre de consultants lui auraient conseillé de faire, à savoir, se concentrer sur ce que l'entreprise sait le mieux faire et externaliser le reste. Il est ironique de penser que c'est le refus d'Apple de nouer des alliances et de franchiser son système qui a abouti à la domination de Microsoft.

Sachez ce que vous voulez, apprenez ce que veulent vos alliés et mettez tout cela par écrit pour que ni l'un ni l'autre, vous ne puissiez profiter de la situation.

**Comment transposer cette idée
dans l'entreprise ?**

Lors de négociations avec des fournisseurs et de la création d'alliances, veillez à spécifier tout ce qui est essentiel à vos yeux. Les problèmes arrivent quand tout n'est pas écrit noir sur blanc et non parce que les parties ne respectent pas ce qui est écrit. Ne laissez rien au hasard, attachez-vous à imaginer ce qui peut arriver de pire et prémunissez-vous contre. Croire que les gens tiendront leurs promesses est admirable, mais stupide, particulièrement si votre « allié » a lu *L'Art de la Guerre*.

Leçon 47

**Savoir que le silence n'est pas
toujours d'or**

Maître Sun suggère : « Ne lui motivez jamais votre manière d'agir ; faites-lui savoir exactement tous vos avantages, mais cachez-lui avec grand soin jusqu'à la moindre de vos pertes ; faites toutes vos démarches dans le plus grand secret ; placez-les dans une situation périlleuse et elles survivront. » Quand les choses semblent aller bien, dites-le à tout le monde mais sinon taisez-vous.

Il est aisé de comprendre l'utilité de cette approche dans un contexte de guerre. Cette philosophie a par ailleurs également été bien adaptée en management, où on l'a comparée à la culture des champignons : laissez les employés

IDÉE FORCE
« Ne dissimulez pas votre stratégie sous le boisseau, communiquez-la dans toute l'entreprise. Aujourd'hui il vaut mieux révéler trop que pas assez. » Joel E. Ross, auteur de livres sur l'entreprise

dans le noir et donnez-leur n'importe quoi à avaler. Étonnamment, il ne semble exister aucune étude de cas qui montre que cette idée fonctionne dans la pratique.

Exxon est une compagnie qui semble avoir pris le conseil de Sun Tzu très au sérieux. Le 24 mars 1989, peu après minuit, le pétrolier Exxon Valdez s'échouait sur le banc Bligh Reef en direction du détroit du Prince William en Alaska. Sur les 235 000 tonnes de pétrole brut que transportait l'Exxon Valdez, 40 000 se sont déversées après que le navire n'a pas réussi à revenir dans les voies du dispositif de séparation du trafic dont il avait dévié pour éviter des blocs de glace. Au moment de l'impact, Gregory Cousins, le second lieutenant, était aux commandes alors qu'il n'était pas habilité à piloter le pétrolier dans ces eaux. Le capitaine a été accusé d'être ivre mais un jury d'Alaska l'a déclaré non coupable de ce chef d'accusation.

Cela a été une catastrophe. Le temps calme qui prévalait à ce moment-là aurait permis de limiter immédiatement le déversement mais les premières mesures prises n'ont pas été à la hauteur de celles qui auraient dû être mises en place pour faire face à la situation. Les conditions météorologiques qui se sont ensuite rapidement détériorées ont rendu impossible toute manœuvre de ralentissement des pertes

de fuel. Au siège d'Exxon : pas un mot ; le président d'Exxon, Lawrence Rawl, ne faisant pas confiance aux médias. Quand on lui a demandé s'il allait répondre à une interview, il a refusé de le faire en disant qu'il n'avait pas de temps à perdre à ce genre de choses.

Malheureusement pour Rawl, et pour l'environnement de l'Alaska, cette nouvelle a revêtu une importance suffisante pour justifier l'arrivée de hordes de journalistes qui ont se sont fait l'écho non seulement de la dévastation et de l'absence d'endiguement mais également du silence de la compagnie impliquée. Ce n'est que quand le Président Bush a déclaré que cette marée noire était une tragédie majeure que les dirigeants d'Exxon se sont envolés pour l'Alaska afin d'y tenir une conférence de presse.

Fanfaronner les bonnes nouvelles est une bonne idée et il n'est évidemment pas nécessaire de crier les mauvaises sur tous les toits mais quand l'équivalent de 125 piscines olympiques de pétrole brut a été déversé et qu'une marée noire a touché 800 kilomètres de côtes, cela ne passe pas inaperçu.

Exxon a fini par réaliser son erreur mais son silence a coûté cher non seulement à la compagnie mais surtout au fragile écosystème

de l'Alaska. Il a fallu quatre ans et 2,1 millions de dollars pour réparer les dégâts.

Garder le silence quand les temps sont durs a peut-être fonctionné pour Maître Sun en temps de guerre mais c'est rarement positif dans le monde des entreprises.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Informez vos employés dans les bons comme dans les mauvais moments. Si vous ne leur dites pas quand il y a des problèmes, ils imagineront systématiquement le pire, ce qui n'est jamais bon pour le moral ou la performance d'une entreprise. Donc, faites part des problèmes à votre équipe. Et qui sait ? Vous trouverez peut-être une solution à laquelle vous n'auriez jamais pensé tout seul.

Leçon 48

Quand l'ennemi montre des signes de faiblesse, viser la jugulaire

Sun Tzu dit : « Si peu de temps après avoir mis le feu, vous voyez qu'il s'élève par tourbillons, ne donnez pas aux ennemis le temps de l'éteindre, envoyez des gens pour l'attiser, disposez promptement toutes choses, et courez au combat. » Bien qu'il ne s'agisse pas d'une métaphore dans ce passage de l'ouvrage, Sun Tzu fait référence plus tôt au fait de capitaliser sur les erreurs de l'ennemi : « Lorsque l'ennemi vous offre une opportunité, saisissez-en vite l'avantage. »

Même si Malden Mills, dont nous avons parlé à l'idée 42, a été détruite par l'un des plus gros incendies industriels de l'histoire des États-Unis, cela reste une cause rare d'échec d'une entreprise. En tout cas,

IDÉE FORCE
« Je préfère être un opportuniste et flotter plutôt que couler avec mes principes autour du cou. » Stanley Baldwin, homme politique

l'incendie criminel n'est jamais étudié dans les écoles de commerce. Nous devons donc prendre le conseil de Maître Sun dans un contexte plus large. Il nous rappelle que nous devons nous montrer opportunistes dans les affaires. Les entreprises rencontrent des obstacles inattendus, quelquefois ces obstacles sont externes et sont causés par une réglementation qui change ou des conditions de marché fluctuantes et quelquefois ils résultent d'un accident ou d'une erreur interne. Quelle qu'en soit la raison, vous devez savoir que si vous faites preuve de faiblesse, la concurrence en profitera. De même, si c'est la concurrence qui faiblit, vous devez être prêt à profiter de cette erreur.

En 1985, le laboratoire national de santé publique du Royaume-Uni a fait le lien entre le lait en poudre de Farley et des cas de salmonellose. La société a rappelé tous les produits pour un coût de 8 millions de livres sterling mais les aliments pour bébés ont du mal à se remettre de genre de mésaventure. Farley a été mise en liquidation judiciaire et a été vendue à Boots pour la somme de 18 millions de livres sterling.

Boots a tenté de ressusciter la marque mais le traumatisme avait véritablement ouvert la porte aux concurrents de Farley et deux de ses principaux rivaux s'étaient déjà engouffrés

dans la brèche. Pendant que Farley était absent des rayons de supermarchés, Cow & Gate et Wyeth ont toutes deux augmenté leur production pour combler le vide laissé par leur rival. Quand Farley a été prête à revenir, ses clients étaient déjà allés voir ailleurs. En 1994, la marque Farley n'en a pas moins été à nouveau vendue, cette fois à Heinz, et pour 94 millions de livres sterling. Les Farley's Rusks, biscuits préférés de générations d'enfants britanniques, ont même connu une renaissance.

Paul Wieand, quant à lui, avait été président pendant quatre ans d'Independence Bancorp, une importante banque d'affaires de la région de Philadelphie et, à trente-sept ans, il était sur le point d'en devenir l'un des plus jeunes PDG. Il est parti à Paris avec sa femme pour fêter cela mais, probablement alors qu'il dégustait des cuisses de grenouilles en sirotant un bon verre de vin rouge, l'un de ses rivaux dans la course au poste de dirigeant suprême s'est positionné pour l'achever. Pourtant, ce rival, beau joueur, avait admis sa défaite et félicité Wieand avant que celui-ci ne parte pour Paris. Mais comme le rappelle Maître Sun, les propositions de paix qui ne sont pas accompagnées d'un traité signé sont la marque d'un complot. En l'absence de Wieand, ce concurrent a donc fait pression sur le

conseil d'administration pour obtenir le poste de PDG. À son retour, Wieand a trouvé sur son bureau le brouillon de sa propre lettre de démission qui mettait un terme à sa carrière prometteuse. Heureusement pour lui, il a ensuite poursuivi une brillante carrière, mais c'est une bonne mise en garde sur le fait de tout verrouiller derrière soi.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Si vous ne la connaissez pas déjà, étudiez la répartition des ventes entre les anciens clients et les nouveaux. Les nouveaux clients compensent-ils la perte des anciens ? Si tel est le cas, vous devez découvrir pourquoi les anciens clients partent : contactez dix anciens clients et posez-leur la question. Découvrez vos zones de vulnérabilité potentielles et cherchez à savoir si votre système ne réussit pas à satisfaire des clients nouveaux ou existants. Si tel est le cas, remédiez-y avant que vos ennemis ne s'engouffrent dans la brèche.

Leçon 49

Se méfier de son ego

D'après Sun Tzu : « Lorsqu'un souverain est animé par la colère ou par la vengeance, qu'il ne lui arrive jamais de lever des troupes. Lorsqu'un général trouve qu'il a dans le cœur les mêmes sentiments, qu'il ne livre jamais de combats. Pour l'un et pour l'autre ce sont des temps nébuleux : qu'ils attendent les jours de sérénité pour se déterminer et pour entreprendre. » C'est être déraisonnable et faire preuve de négligence que de décider de partir ou non en guerre sous le coup de l'émotion, de l'humiliation ou du dépit.

Dans les affaires, l'orgueil peut souvent se transformer en arrogance. Toutes les décisions qui sont motivées par autre chose qu'une solide stratégie commerciale et le bon sens augurent mal du reste.

IDÉE FORCE
« L'orgueil précède la chute. »

À l'idée 12, nous avons parlé du Dr An Wang. Son amère expérience avec IBM avait blessé son orgueil et avait affecté en

profondeur sa stratégie, ce qui a été un facteur important dans l'échec final de son entreprise.

Rubbermaid, la société brièvement évoquée à l'idée 25, est allée droit dans le mur à cause d'un dirigeant qui était trop arrogant et trop orgueilleux pour admettre que ce qui avait fonctionné jusque là ne fonctionnait plus. Pour être juste, il faut dire que le PDG Wolfgang Schmitt avait hérité de l'entreprise à un moment où ce qui fonctionnait, fonctionnait vraiment très bien. Rubbermaid vivait dans un monde rare où les prix étaient élevés, la concurrence inexistante et les consommateurs pas trop regardants. Mais une fois que l'environnement commercial a changé, sa réputation d'entreprise innovante établie depuis longtemps n'a pas suffi. La concurrence moins onéreuse s'améliorait au niveau qualité et reproduisait rapidement les innovations de Rubbermaid. Malgré le fait que Rubbermaid fasse partie des entreprises les plus admirées aux États-Unis, le refus de Schmitt de voir se profiler la concurrence couplé à l'arrogance généralisée qu'affichait l'entreprise l'ont affaiblie à un point tel qu'elle a été rachetée par un rival en 1998.

Schwinn Bicycle Company, autre icône américaine, s'est également retrouvée à terre pour avoir fait preuve d'orgueil et d'arrogance face

à un marché en pleine évolution. On comprend vite qu'il va y avoir des problèmes quand les dirigeants du marketing déclarent : « Nous n'avons pas de concurrents, nous sommes Schwinn. »

Citons également l'exemple de Samsung qui est entré les yeux fermés sur le marché automobile par la seule volonté du président du groupe Kun-Hee Lee qui détenait le pouvoir absolu. Pour beaucoup, cette décision tenait plus de l'intérêt personnel et d'une passion pour les voitures que d'une stratégie commerciale réfléchie. Kun-Hee Lee était non seulement le président mais également le plus gros actionnaire de la compagnie et en tant que tel il obtenait toujours ce qu'il voulait. Il a fallu trois ans d'altercations après l'annonce pour que la première voiture sorte des lignes de production. Malgré le manque d'expérience en ingénierie automobile de la firme, les voitures étaient impressionnantes. Les critiques dithyrambiques n'ont toutefois pas eu beaucoup d'effet au sein d'une économie en déclin, avec des problèmes de surproduction et la baisse de la demande qui en a découlé. Au début de l'année 1999, Samsung Motors a déposé le bilan. Le caprice de son président lui aura coûté un milliard de dollars !

Que cela soit par arrogance, fierté ou simple entêtement, prendre des décisions de cette façon est stupide et ne peut pas fonctionner à long terme.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

La prochaine fois que vous prenez une décision et que vous voyez les gens à qui vous en parlez vous regarder comme si vous aviez deux têtes, revoyez les motivations qui vous ont conduit à prendre cette décision. Des réactions initiales d'incrédulité ou de confusion peuvent indiquer qu'il faut réexaminer votre choix. Si la colère, l'orgueil, l'appât du gain ou l'ennui jouent ne serait-ce que le plus petit rôle dans votre choix, revenez en arrière et réévaluez la situation. Tentez d'instaurer un climat dans lequel les gens sont encouragés à faire part de leurs idées, de leurs réflexions et de leurs opinions. De cette façon, vous n'aurez pas à toujours deviner ce qu'ils pensent.

Leçon 50

Procéder à ses propres recherches

Sun Tzu donne le conseil suivant : « Commencez par vous mettre au fait de tout ce qui concerne les ennemis ; sachez exactement tous les rapports qu'ils peuvent avoir, leurs liaisons et leurs intérêts réciproques ; n'épargnez pas les grandes sommes d'argent ; n'ayez pas plus de regret à celui que vous ferez passer chez l'étranger, soit pour vous faire des créatures, soit pour vous procurer des connaissances exactes, qu'à celui que vous emploierez pour la paie de ceux qui sont enrôlés sous vos étendards : plus vous dépenserez, plus vous gagnerez ; c'est un argent que vous placez pour en retirer un gros intérêt. » Étant donné le prix de la guerre, il est inhumain de ne pas payer pour les connaissances qui vous permettront de remporter la victoire.

Dans le monde des affaires, la connaissance est tout aussi importante. La réussite dépend d'une

IDÉE FORCE
« La connaissance est en elle-même puissance. »
Francis Bacon

myriade de facteurs mais, à tout le moins, une organisation doit connaître son marché, comprendre ses clients, satisfaire leurs besoins et se tenir informée de ce que fait la concurrence. Les bonnes informations font les bonnes décisions. Si vous n'avez pas les bonnes informations, votre entreprise est vouée à l'échec, comme le géant australien des assurances HIH l'a appris à ses dépens.

Le 15 mars 2001, HIH a été mise en liquidation judiciaire dans ce qui a représenté l'une des plus grosses faillites d'entreprise en Australie. Au fur et à mesure que les liquidateurs tentaient de dénouer les complexités de la société, leur estimation des pertes a augmenté de façon exponentielle. En août de la même année, l'annonce a été faite que les pertes d'HIH pouvaient aller de 3,6 milliards à 5,3 milliards de dollars.

De l'avis général, HIH a commis plusieurs erreurs majeures. Une stratégie agressive d'acquisitions dans un marché surpeuplé n'a pas aidé. L'acquisition la plus controversée a été celle de FIA Insurance. Dans la majorité des situations comme celles-ci, il est de pratique courante de mener un audit en profondeur. Ce processus permet de vérifier en gros que ce que la société dit d'elle-même est vrai. Toutefois, dans le cas d'HIH, dirigée par Ray Williams, et FIA, dirigée par Rodney Adler,

aucun audit n'a été mené. Adler a refusé de l'autoriser et HIH a été obligée d'utiliser à la place les informations mises à la disposition du grand public pour évaluer le marché. Malheureusement, ces informations ne faisaient pas état des réserves insuffisantes de l'activité d'assurance de FIA. HIH a fini par payer 300 millions de dollars pour une entreprise qui en valait à peine 100. Ray Williams avait toujours voulu racheter FIA et peut-être ce désir a-t-il émoussé son jugement. En tous cas, il a eu le temps d'y réfléchir quand il est allé en prison pour son rôle dans la déroute. À l'issue d'une enquête menée par la Royal High Commission sur l'affaire, plusieurs personnes ont été mises en examen, y compris Rodney Adler.

Il est difficile d'imaginer que le refus d'autoriser un audit n'ait pas mis la puce à l'oreille des dirigeants d'HIH ; en outre, il est certain que la déroute d'HIH n'a pas été seulement due à l'acquisition de FIA mais cela sert à nous mettre en garde sur l'importance d'avoir accès aux informations et être capable de vérifier leur authenticité. Comme la guerre, les affaires coûtent cher et l'ignorance de Ray Williams de la position de son ennemi était véritablement le comble de l'inhumanité. On estime à deux millions le nombre de polices d'assurance qui ont perdu toute valeur, avec des répercussions catastrophiques pour des

centaines de milliers de personnes innocentes, et le pire est sans doute que tout cela aurait pu être évité.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Prenez un projet en cours et étudiez-le en vous fondant sur ce que vous savez véritablement être vrai. Tentez de tout vérifier et d'éliminer toute zone d'ombre. Revoyez chaque information essentielle et posez-vous la question : « que se passerait-il pour l'entreprise si ces données étaient erronées » ? Si la réponse est : « Ce serait une catastrophe », alors vous devez vérifier une nouvelle fois qu'elles sont véridiques. Si quelqu'un ne veut pas divulguer d'informations ou vous laisser en vérifier l'authenticité alors vous devez faire très attention.

Leçon 51

Reconnaître l'importance de la connaissance

Quand Sun Tzu dit : « Lorsque vous emploierez quelque artifice, ce n'est pas en invoquant les Esprits, ni en prévoyant à peu près ce qui doit ou peut arriver, que vous le ferez réussir ; c'est uniquement en sachant sûrement, par le rapport fidèle de ceux dont vous vous servirez, la disposition des ennemis, eu égard à ce que vous voulez qu'ils fassent », il souligne l'importance d'utiliser la moindre information, reçue par quelque moyen que ce soit, qui aidera à assurer la victoire.

Comme nous l'avons vu, la précision et la véracité des informations sont impératives pour prendre de bonnes décisions commerciales. Être capable de considérer tout ce que vous voyez et toutes les

personnes que vous rencontrez en ayant déjà la connaissance est la caractéristique

IDÉE FORCE
« Je patine vers l'endroit où le palet va être et non là où il est. »
Wayne Gretzky

d'un esprit de gagnant. Cheung Yan et sa société Nine Dragons, plus gros fabricant de cartons de Chine, sont un exemple brillant d'une réussite inaccessible au commun des mortels.

Après la faillite de la société pour laquelle elle travaillait, elle avait le choix entre être salariée dans une autre entreprise ou monter sa propre structure. Grâce à son expérience passée et à une bonne intuition de l'avenir, elle a bâti un empire. Dans son rôle précédent, Yan avait eu l'idée de vendre des papiers usagés après avoir aidé son patron à gagner pas mal d'argent en transportant du papier du nord de la Chine à Guangdong. Elle a mis en perspective cette information avec la réalisation qu'une fois que l'économie chinoise allait décoller au milieu des années 1980, la demande d'emballages pour ses exportations grandissantes allait exploser. Toutes les exportations, des lecteurs DVD aux réfrigérateurs, en passant par les meubles de jardin ou les sèche-cheveux, allaient devoir être emballées dans un carton. Au lieu de se jeter dans la bataille une fois que la frénésie aurait commencé, elle a su prévoir qu'un gros problème allait se dessiner à l'horizon et a pu le résoudre avant qu'il ne se pose.

La Chine a des réserves de bois très limitées car la majorité de ses forêts ont été décimées pour faire de la place au quart de la population mondiale. Les usines à papier présentes utilisaient de la pulpe de paille, ce qui était une catastrophe pour l'environnement. Le problème de la Chine est qu'elle n'avait pas de papier. De l'autre côté de la planète, les États-Unis produisaient de grandes quantités de papier usagé. Le problème de l'Amérique, c'est qu'elle fabriquait trop de papier. Yan a donc relié les deux problèmes et les a résolus tous les deux ! Elle a transporté le papier usagé des États-Unis vers la Chine, où il était recyclé pour faire ensuite le trajet en sens inverse, et ainsi de suite. Cette solution simple et brillante a fait de Yan la femme autodidacte la plus riche du monde.

En utilisant ce qu'elle savait sur le commerce du papier, elle a pu prévoir un problème auquel seraient confrontés tous les fabricants chinois, à savoir celui des emballages abordables. Non seulement, sa richesse éclipse celle de J. K. Rowling, l'auteur de la série *Harry Potter*, et même celle d'Oprah Winfrey, célèbre présentatrice de télévision américaine, mais elle emploie des milliers de personnes et fait quelque chose de positif pour l'environnement.

Les grands chefs d'entreprise comprennent que les informations et les idées peuvent provenir de n'importe où. Ils voient des opportunités quand les autres ne voient que des dangers.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Demandez à vos cadres d'élaborer un document détaillant ce qu'ils considèrent être les principales possibilités et menaces auxquelles l'entreprise est confrontée. Pour les aider à envisager les difficultés potentielles auxquelles l'entreprise peut se retrouver confrontée, faites-les imaginer à quoi ressemblera le marché sur lequel vous vous trouvez dans vingt ans. Faites-leur choisir une possibilité et une menace et organisez une réunion pour discutez des résultats. Est-il possible de mettre une de ces idées en place dès à présent ?

Leçon 52

Recueillir les informations avec soin

Dans son chapitre final, Maître Sun indique qu'il est important d'utiliser des espions pour recueillir des informations. Il dit que l'utilisation d'espions est impérative : « Celui qui sait les mettre en usage est un homme véritablement digne de commander ; c'est le trésor de son souverain et le soutien de l'empire. »

Recueillir des informations sur la concurrence est indispensable pour déterminer la bonne stratégie à adopter et rester dans la course. Toutefois, même si l'emploi d'espions dans un contexte de guerre fonctionne certainement, le constructeur

de Formules 1 McLaren et British Airways ne recommanderaient sans doute pas de les utiliser dans le monde de l'entreprise.

IDÉE FORCE

« L'intégrité sans la connaissance est faible et inutile et la connaissance sans intégrité est dangereuse et redoutable. »

Samuel Johnson

En juillet 2007, McLaren a évité de justesse d'importantes sanctions lorsque son ingénieur en chef a été retrouvé en possession d'un dossier technique secret de 780 pages appartenant à son ennemi juré, Ferrari. Inutile de dire que Ferrari n'était pas satisfait de cette décision de clémence, même si McLaren risquait toujours théoriquement l'exclusion du championnat du monde et a ensuite été condamnée à une lourde amende. Ferrari ne se serait rendu compte de rien si un employé d'un magasin de photocopies n'avait pas prévenu l'écurie. Comment a-t-il su reconnaître ce qu'il avait entre les mains ? C'est peut-être là le véritable mystère !

British Airways est un autre exemple d'une entreprise qui a eu de gros problèmes pour avoir recueilli des informations de manière malhonnête. Quand Richard Branson s'est tourné vers le marché du transport aérien dans les années 1990 en créant Virgin Atlantic, il était le seul concurrent de British Airways au Royaume-Uni sur les vols long courrier. British Airways a alors engagé une guerre secrète contre Branson. Ce dernier a vite réalisé qu'il se tramait quelque chose de louche et s'est convaincu qu'une campagne de coups tordus était ourdie contre lui. Pour le prouver, il a dû faire appel à la justice.

Les preuves se sont accumulées contre British Airways. Virgin, comme quelques autres petites compagnies aériennes, louaient de l'espace dans le système de réservation centralisé de BA, le BABS. À l'insu de Virgin, BA avait accès, dans la plus grande irrégularité, aux renseignements sur les vols Virgin et les utilisait contre Virgin. Une unité secrète baptisée les « Helpliners » a été installée dans la salle 1278, une pièce sans fenêtre située à l'intérieur du terminal Nord de Gatwick. Les informations recueillies étaient transmises à une équipe de British Airways baptisée « Projet Virgin », qui avait pour objectif de discréditer Branson personnellement et faire tout ce qu'il était possible de faire pour éviter que les clients de BA ne passent à l'ennemi. L'une des tactiques utilisées était le « switch selling » : des employés de British Airways étudiaient les réservations Virgin et identifiaient les passagers haut de gamme, ils allaient ensuite soit à leur rencontre au moment de l'enregistrement soit en les appelant avant le vol pour leur proposer des cadeaux s'ils prenaient un vol British Airways.

Au final, la justice a prévalu et Virgin a gagné le procès. BA a été condamnée à payer 610 000 £ à Virgin pour diffamation et 500 000 £ à Branson personnellement. British Airways a également été condamnée à

assumer la charge de tous les frais annexes qui ont été estimés après une étude fiable à 4,5 millions de livres sterling. En outre, la compagnie a été condamnée à présenter des excuses publiques, ce qui était la chose la plus importante aux yeux de Richard Branson.

Comment transposer cette idée dans l'entreprise ?

Ce qui est le plus extraordinaire avec Internet, c'est que cela permet à tous ceux qui le veulent de faire connaître leur opinion au monde entier. Veillez à vous rendre régulièrement dans les groupes de discussion pour voir si ces opinions affectent votre entreprise ou vos concurrents. Bien qu'on ne puisse jamais tout prendre au pied de la lettre sans vérification, cela permet d'avoir des informations d'un monde auquel on n'aurait jamais accès autrement.

Conclusion

L'Art de la Guerre a la réputation de faire le panégyrique de la duperie. Il est certain qu'il serait aisé de l'interpréter comme un ouvrage qui excuse la manipulation, justifie les mauvais comportements et prouve que la fin justifie toujours les moyens. Pour moi, ce n'est exact. Les messages de duplicité sont toujours atténués par l'avertissement que les principes sous-jacents sont la *sagesse, la sincérité, la bienveillance, le courage et la rigueur*, et c'est peut-être justement cette apparente dichotomie qui a tant fasciné au fil des ans.

Sun Tzu évoque fréquemment la nécessité de trouver un équilibre entre des forces opposées. Ce faisant, il reconnaît qu'un bon leader est quelquefois amené à prendre des décisions difficiles mais que ces décisions doivent toujours venir d'une position d'honneur.

Il n'existe pas de bonne réponse, pas de baguette magique ou de recette miracle pour assurer la réussite.

Pour chaque règle, il y a toujours une exception. Le népotisme n'a pas fonctionné pour le Dr An Wang quand il a placé son fils à la tête de son entreprise, en revanche, cela a fonctionné pour M. Semler Senior quand il a transmis les rênes de sa société à son fils et qu'il s'est effacé. À la suite de son père, Ricardo Semler a créé une société extraordinaire qui va à l'encontre de toutes les règles du jeu. Quand Percy Barnevik a choisi de ne pas procéder à un audit avant de fusionner Asea avec Brown Boveri, la fusion a été réalisée à vitesse grand V et tout le monde a crié au génie. Mais lorsque Ray Williams d'HIH en a fait de même avec FIA Insurance, il a atterri en prison.

Il n'existe pas de règles inscrites dans le marbre pour réussir dans les affaires mais si vous êtes capable de comprendre les principales règles du jeu et de faire preuve d'honnêteté, de transparence et d'intégrité au moment de prendre les décisions, alors vous serez en position de force.

En tant que bon chef d'entreprise, vous devez planifier en profondeur, balayer devant votre porte, trouver les bonnes personnes et leur

donner les ressources et l'autorité nécessaires pour pouvoir exécuter les ordres qu'elles reçoivent, choisir une stratégie et utiliser la ruse si nécessaire. Vous devez apprendre à changer de tactique quand c'est nécessaire. Comme Maître Sun le dit si poétiquement : *« comme les cinq tons de la musique, comme les cinq couleurs, comme les cinq goûts, ils peuvent aller à l'infini. Car qui a jamais entendu tous les airs qui peuvent résulter de la différente combinaison des tons ? »*. Vous devez prendre de l'élan pour atteindre votre objectif et au moment des négociations : *« emparez-vous de quelques lieux qu'il [l'adversaire] chérit, et il se fera conforme à vos désirs »*. Mais, plus que tout, *« [le général habile] sait conserver son sang-froid et (...) gouverne avec droiture »* et *« lorsqu'on était logé sur la muraille, [les grands chefs] faisaient rompre toutes les échelles »*.

L'Art de la Guerre est une succession de maximes rédigées en courts paragraphes, d'idées et d'expériences rassemblées par Sun Tzu au cours des treize années qu'il a passées sur les champs de bataille. Dans la plupart des traductions vers les langues occidentales, *L'Art de la Guerre* comprend près de 400 pensées différentes, même si beaucoup se répètent.

Nous nous sommes ici concentrés sur 52 de ces idées. Afin d'assouvir votre curiosité à propos des quelque 350 autres, je finirai cet ouvrage en citant quelques-unes de mes maximes favorites :

« Si vous êtes dans des lieux glissants, humides, marécageux et malsains, sortez-en le plus vite que vous pourrez ; vous ne sauriez vous y arrêter sans être exposé aux plus grands inconvénients ; la disette des vivres et les maladies viendraient bientôt vous y assiéger. Si vous êtes contraint d'y rester, tâchez d'en occuper les bords ; gardez-vous bien d'aller trop avant. S'il y a des forêts aux environs, laissez-les derrière vous » ou bien *« Pour ce qui est des défilés et des lieux entrecoupés par des précipices et par des rochers, des lieux marécageux et glissants, des lieux étroits et couverts, lorsque la nécessité ou le hasard vous y aura conduit, tirez-vous-en le plus tôt qu'il vous sera possible, éloignez-vous-en le plus tôt que vous pourrez. »*

N'étant pas parvenue à trouver de parallèle significatif entre le monde des entreprises et les lieux glissants et humides, j'ai laissé ces maximes de côté mais je ne doute pas que si vous êtes un homme ou une femme d'affaires avisés, vous devez déjà avoir l'habitude des espaces confinés et des terrains glissants et vous savez donc déjà qu'il faut s'en éloigner le vite possible !

Table des références

Idée 1. *L'Art de la Guerre*, Sun Tzu. Traduit du chinois par le Père Amiot (1772), Article I « De l'évaluation ».

Idée 2. *L'Art de la Guerre*, Article I « De l'évaluation ». *Brand Failures*, Matt Haig, p. 32, 139.

Idée 3. *L'Art de la Guerre*, Article I « De l'évaluation ». « Interview with Semco's business guru ». Journaliste : Kerry O' Brian pour le 7.30 Report, Transcription d'une émission télévisée « Maverick Leadership : A Radically Successful Approach to Management by O-mission ». Christine Miller interview Ricardo Semler, *ReSource Magazine*, février 2007. « Who's in charge here ? No one », Simon Caulkin, *Observer*, 27 avril 2003. *The Seven-Day Weekend*, Ricardo Semler, p. ix, 5.

Idée 4. *L'Art de la Guerre*, Article I « De l'évaluation », Article IV « De la mesure dans la disposition des moyens ». Wikipedia sur Jack Welch. « "Create Candour in the Workplace", says Jack Welch », Lisa Vollmer, *Stanford Graduate School of Business Top Stories*, avril 2005.

Idée 5. *L'Art de la Guerre*, Article I « De l'évaluation ». *Brand Failures*, Matt Haig, p. 172. *The 75 Greatest Management Decisions ever made... and some of the worst*, Stuart Crainer, p. 182. *The Encyclopedia of Entrepreneurs*, Anthony et Diane Hallett, p. 493.

Idée 6. *L'Art de la Guerre*, Article I « De l'évaluation ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 147.

Idée 7. *L'Art de la Guerre*, Article I « De l'évaluation ». *Brand Failures*, Matt Haig, p. 10-15.

Idée 8. *L'Art de la Guerre*, Article I « De l'évaluation ». Wikipedia, Hoover Free Flights Promotion. « Hoovers Free Flights fiasco recalled », Angela Chan, *BBC News* 24, 13 mai 2004.

Idée 9. *L'Art de la Guerre*, Article II « De l'engagement ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 101. *Brand Failures*, Matt Haig, p. 119. *Brand Royalty*, Matt Haig, p. 165.

Idée 10. *L'Art de la Guerre*, Article II « De l'engagement ». *Why Smart Executives Fail and what you can learn from their mistakes*, Sydney Finkelstein, p. 91, 100.

Idée 11. *L'Art de la Guerre*, Article III « Des propositions de la victoire et de la défaite ». *Brand Failures*, Matt Haig, p. 105-110.

Idée 12. *L'Art de la Guerre*, Article III « Des propositions de la victoire et de la défaite ». « Cautionary tales of corporate confusion », Deborah Tarrant, *Australian Graduate School of Management Magazine*, 8 décembre 2005. *Why Smart Executives Fail*, p. 110. *Gerry Harvey : Business Secrets of Harvey Norman's Retailing Mastermind*, James Kirby, p. 69.

Idée 13. *L'Art de la Guerre*, Article III « Des propositions de la victoire et de la défaite ». Site Web Häagen-Dazs. *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 24.

Idée 14. *L'Art de la Guerre*, Article III « Des propositions de la victoire et de la défaite ». *Why Smart Executives Fail*, p. 79, 160.

Idée 15. *L'Art de la Guerre*, Article III « Des propositions de la victoire et de la défaite ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 56. *Brand Failure*, Matt Haig, p. 213. *Why Smart Executives Fail*, p. 249.

Idée 16. *L'Art de la Guerre*, Article IV « De la mesure dans la disposition des moyens ». *Why Smart Executives Fail*, p. 196. *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 20. *Brand Failure*, Matt Haig, p. 96, 84.

Idée 17. *L'Art de la Guerre*, Article V « De la contenance ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 104, 106. « ABB : The Dancing Giant » by Kevin Barham and Claudia Heimer, critique de Stuart Crainer, *Strategy & Business*, Premier trimestre, 1999.

Idée 18. *L'Art de la Guerre*, Article V « De la contenance ». *CSR Performance Measures and the McDonald's System*, 6 mars 2007.

Idée 19. *L'Art de la Guerre*, Article V « De la contenance ». « Motorola : Can Chris Galvin Save His Family's Legacy ? » Roger O. Crockett, *Business Week*, 16 juillet 2001. *Why CEOs Fail*, David L. Dotlich et Peter C. Cairo, p. 49. *Why Smart Executives Fail*, p. 64.

Idée 20. *L'Art de la Guerre*, Article V « De la contenance ». Site Web de The Great Game of Business. « Success Profiles – Creating Actionable Knowledge », Site Web Springfield Remanufacturing Corporation.

Idée 21. *L'Art de la Guerre*, Article VI « Du plein et du vide ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 190. *Brand Failures*, Matt Haig, p. 23, 24.

Idée 22. *L'Art de la Guerre*, Article VI « Du plein et du vide ». « The Story Behind the Sony Walkman » Tom Hormby, *Orchard*, 15 septembre 2006. « Sony history », Site web de Sony. Site web du Sydney Bridge Climb.

Idée 23. *L'Art de la Guerre*, Article VI « Du plein et du vide ». « A Better Way to Negotiate : Backwards »

James K. Sebenius, *Research & Ideas*, 26 juillet 2004 : Site web de la Harvard Business School Working Knowledge for Business Leaders. *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 106.

Idée 24. *L'Art de la Guerre*, Article VI « Du plein et du vide ». *Brand Failures*, Matt Haig, p. 70. « Blue food goes down the drain » by Parija Bhatnagar, *CNN/Money*, 20 juin 2003.

Idée 25. *L'Art de la Guerre*, Article VI « Du plein et du vide ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 9, 49, 194. *Why Smart Executives Fail*, p. 60.

Idée 26. *L'Art de la Guerre*, Article VI « Du plein et du vide ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 99. *Brand Failures*, Matt Haig, p. 15.

Idée 27. *L'Art de la Guerre*, Article VII « De l'affrontement direct et indirect ». « Bonuses Aren't Just for the Bosses » by Rekha Balu, *Fast Company*, numéro 41, novembre 2000.

Idée 28. *L'Art de la Guerre*, Article VII « De l'affrontement direct et indirect ». *Brand Failures*, Matt Haig, p. 86. *Brand Royalty*, Matt Haig, p. 16. *Why Smart Executives Fail*, p. 196.

Idée 29. *L'Art de la Guerre*, Article VII « De l'affrontement direct et indirect ». *Why Smart Executives Fail*, p. 68. « Lead Softly, but Carry a Big Baton » Jill Rosenfeld, *Fast Company*, numéro 48, juin 2001. « Motorola : Can Chris Galvin save his family's legacy ? » Roger O. Crockett, *Business Week*, 16 juillet 2001.

Idée 30. *L'Art de la Guerre*, Article VIII « Des neuf changements », Article VII « De l'affrontement direct et indirect ». *Great Failures of the Extremely Successful*, Steve Young, p. 2. *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 132.

Idée 31. *L'Art de la Guerre*, Article VIII « Des neuf changements ». « The Top 25 Crimes of the Century : The Collapse of Barings Bank 1995 » Howard Chua-Eoan, *Time Magazine*. *Why Smart Executives Fail*, p. 200. Site Web officiel de Nick Leeson.

Idée 32. *L'Art de la Guerre*, Article IX « De la distribution des moyens ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 97. « Congressional Hearings, Enron Analysts : We Was Duped » Dan Ackman, *Forbes.com*. « The Enron Story That Waited To Be Told » Howard Kurtz, site web du Washington Post website, 18 janvier 2002. *Why Smart Executives Fail*, p. 259, 268.

Idée 33. *L'Art de la Guerre*, Article IX « De la distribution des moyens ». « Fiorina out, HP stock soars » Paul R. La Monica, *CNNmoney.com*, 10 février 2005. « The Carly Chronicles : An Inside Look at Her Campaign to Reinvent HP » de George Anders, *Fast Company*, numéro 67, janvier 2003.

Idée 34. *L'Art de la Guerre*, Article IX « De la distribution des moyens ». « The Rise and Fall of Dennis Kozlowski » Anthony Bianco, William Symonds et Nanette Byrnes, avec David Polek correspondant à New York, couverture, *Business Week*, 23 décembre 2004. *Why Smart Executives Fail*, p. 209, 258. « Profile : Jeffery Skilling », *BBC News*, 23 octobre 2006. « Ebberts Agrees to Settle Shareholder Suit » Carrie Johnson et Yuki Noguchi, 1^{er} juillet 2005, *washingtonpost.com*.

Idée 35. *L'Art de la Guerre*, Article IX « De la distribution des moyens ». Schoolgirls' study nabs food giant' David Eames, 24 mars 2007, *Nzherald.co.nz*. « Drugs giant faces court after girls » Ribena test' Frank Thorne, *Scotsman*, 27 mars 2007.

Idée 36. *L'Art de la Guerre*, Article IX « De la distribution des moyens ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 139.

Idée 37. *L'Art de la Guerre*, Article IX « De la distribution des moyens ». *The Seven-Day weekend*, Ricardo Semler, p. 5, 32.

Idée 38. *L'Art de la Guerre*, Article X « De la topologie ». « Mint Condition », Anna Muoio, *Fast Company*, numéro 30, novembre 1999. *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 196.

Idée 39. *L'Art de la Guerre*, Article X « De la topologie ». « Gene Pool, Talent Pool : Hiring is all in the family » Gina Imperto, *Fast Company*, numéro 4, August 1996. « Fun Fact Sheet » Site Web de Southwest airlines. « Using the Recession To Grow Your Company » Renae Merle, Wall Street Journal en ligne.

Idée 40. *L'Art de la Guerre*, Article X « De la topologie ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 154. « Murdoch : Fox News does not favour Bush » Claire Cozens et agences, 26 octobre 2004, MediaGuardian.co.uk.

Idée 41. *L'Art de la Guerre*, Article XI « Des neuf sortes de terrain ». *Brand Royalty*, Matt Haig, p. 167.

Idée 42. *L'Art de la Guerre*, Article XI « Des neuf sortes de terrain », Article VII « De l'affrontement direct et indirect ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 86. « The Mensch of Malden Mills », CNBNNews.com, 6 juillet 2003. « The Glow from a Fire » Steve Wulf, *Time Magazine*, 8 janvier 1996. Site Web de The Great Game of Business.

Idée 43. *L'Art de la Guerre*, Article XI « Des neuf sortes de terrain ». « Ford's Drive for Balance », Keith H. Hammonds, *Fast Company*, avril 2001. « How do You Feel ? », Tony Schwartz, *Fast Company*, mai 2000.

Idée 44. *L'Art de la Guerre*, Article XI « Des neuf sortes de terrain ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 17.

Idée 45. *L'Art de la Guerre*, Article XI « Des neuf sortes de terrain ». « Ratner prepares his return to the lions » den' Bill Wilson, journaliste économique à la BBC, *BBC News* 24, 29 mars 2005. « Barclays chief's gaffe recalls Ratner howler » Bill Wilson, journaliste économique à la BBC, *BBC News* 24, 17 octobre 2003. Wikipedia sur l'expression « Doing a Ratner ».

Idée 46. *L'Art de la Guerre*, Article XI « Des neuf sortes de terrain ». *The 75 Greatest Management Decisions ever made*, p. 231.

Idée 47. *L'Art de la Guerre*, Article XI « Des neuf sortes de terrain ». *Brand Failure*, Matt Haig, p. 103. Site Web du Exxon Valdez Oil Spill Trustee Council. « Cautionary tales of corporate confusion » Deborah Tarrant, *Australian Graduate School of Management Magazine*, 8 décembre 2005.

Idée 48. *L'Art de la Guerre*, Article XII « De l'art d'attaquer par le feu », Article XI « Des neuf sortes de terrain ». *Brand Failures*, Matt Haig, p. 127. « Farley's Rusks live on, say Heinz », *BBC News* 24, 4 juin 2003. « A Leader's Journey », Pamela Kruger, *Fast Company*, 25 mai 1999.

Idée 49. *L'Art de la Guerre*, Article XII « De l'art d'attaquer par le feu ». *Why Smart Executives Fail*, p. 31, 34, 43, 61, 63.

Idée 50. *L'Art de la Guerre*, Article XIII « De la concorde et de la discorde ». « Case Study : HIH Insurance », Erisk.com. « The Demise of HIH : Corporate Governance Lessons » by Phillip Lipton, professeur associé en droit des entreprises, RMIT, *Keeping Good Companies*, juin 2003.

Idée 51. *L'Art de la Guerre*, Article XIII « De la concorde et de la discorde ». « The Cardboard Queen Who's Bigger Than Oprah » Mary-Anne Toy, *Sydney Morning Herald*, 11 novembre 2006. « Paper Queen », *The Economist*, 7 juin 2007.

Idée 52. *L'Art de la Guerre*, Article XIII « De la concorde et de la discorde ». « McLaren off hook in F1 spying row », BBC.co.uk, 26 juillet 2007. *Dirty Tricks : British Airways' secret war against Virgin Atlantic*, Martyn Gregory, p. 78, 93, 250.

Conclusion. *L'Art de la Guerre*, Articles I, V, XI, IX.

collection

MASTER CLASS

Adbelatif Benazzi

A. Benazzi, *XV leçons pour coacher votre équipe et réussir dans vos entreprises*.

Warren Buffett

J. Pardoe, *Warren Buffett, 24 leçons pour gagner en Bourse*.

Carlos Ghosn

M. Rivas-Micoud, *Carlos Ghosn, 24 leçons de management*.

Philipp Kotler

P. Kotler, *Péchés mortels en marketing, symptômes et solutions*.

Hervé Sérieyx – Laurent Chartier

10 leçons chinoises pour managers occidentaux.

Jack Welch

J. Krames, *24 leçons de leadership*.