

---

# Table des matières

## MANAGEMENT • STRATÉGIE

AVANT-PROPOS	1
SI AUJOURD'HUI VOUS VOUS CROYEZ ENCORE INVINCIBLE... NE LISEZ PAS CE LIVRE	3
INTRODUCTION LE SECRET DE VOTRE SUCCÈS PROFESSIONNEL	7

---

### 1 MOBILISEZ VOS COLLABORATEURS

<b>1</b> PRENEZ CONSCIENCE DE VOTRE STYLE DE MANAGEMENT	23	2. N'oubliez pas de contrôler	48
SECTION 1 UNE CARICATURE DES DIFFÉRENTS STYLES DE MANAGEMENT	24	SECTION 2 RESPECTEZ VOS COLLABORATEURS	51
SECTION 2 EXISTE-T-IL UN STYLE IDÉAL DE MANAGEMENT ?	26	■ <i>Acceptez la différence et « l'irrationnel apparent »</i>	52
1. Le bon style de commandement	27	■ <i>Dépassionnez vos relations</i>	53
■ <i>Un style cohérent avec les attentes et le tempérament des subordonnés</i>	27	■ <i>Respectez le désir d'autonomie et de sécurité de vos collaborateurs</i>	55
■ <i>Un style adapté aux caractéristiques de l'entreprise</i>	27	SECTION 3 AIDEZ VOS COLLABORATEURS À SE RESPECTER EUX-MÊMES	56
■ <i>Un style compatible avec les caractéristiques de l'environnement</i>	28	1. Incitez vos subordonnés à se prendre en charge	57
■ <i>Un style cohérent avec le tempérament du dirigeant</i>	28	2. Sachez ne pas faire état des défaillances difficiles à corriger rapidement	57
2. Les managers autocrates et paternalistes : un avenir compromis	30	3. N'hésitez pas cependant à leur dire ce que vous pensez de leurs performances	58
3. Le chemin qui mène à la participation est un chemin long et difficile	30	4. Osez faire part de vos sentiments	58
SECTION 3 ESSAYEZ MAINTENANT DE MIEUX PERCEVOIR VOTRE PROPRE STYLE DE COMMANDEMENT	35	5. Bousculez le culte des honneurs	59
<b>2</b> AMÉLIOREZ EN PERMANENCE VOS MÉTHODES DE COMMANDEMENT	43	6. Pour aider vos collaborateurs à mieux se respecter, ne les laissez pas manipuler	60
SECTION 1 DÉLÉGUEZ ET CONTRÔLEZ	44	■ <i>Ne laissez pas les manipulateurs manipuler leurs pairs et leurs subordonnés</i>	60
1. Donnez des responsabilités à ceux qui vous entourent	45	■ <i>N'acceptez pas, vous-même, d'être manipulé</i>	60
		■ <i>Désarmez les manipulateurs sans les écraser</i>	62
		SECTION 4 PROPOSEZ UN GRAND DESSEIN A VOS COLLABORATEURS : DES SOLUTIONS POUR AMÉLIORER LEUR MOTIVATION ET VOTRE MANAGEMENT	62
		1. Qu'ils soient fiers de servir le client	64



■ Lorsque le conflit éclate, préparez soigneusement la négociation	180		
■ La négociation proprement dite	181		
■ Quelques observations supplémentaires	183		
<b>SECTION 3 UN AUTRE CAS PARTICULIER : LA NÉGOCIATION BANCAIRE</b>			
1. L'analyse du dossier par le banquier	185		
■ La structure financière	185		
■ La rentabilité	186		
■ Les garanties	186		
2. Dix commandements pour que votre charme opère sur votre banquier	187		
<b>SECTION 4 UN AUTRE CAS PARTICULIER : LA NÉGOCIATION AVEC VOS CONSULTANTS</b>			
1. Quelques informations sur le conseil en management	189		
2. Gérez le consultant	191		
■ Négociez la proposition de mission remise par le consultant	192		
■ Gérez le conseiller tout au long de la mission	195		
<hr/>			
		<b>6</b>	<b>SOYEZ TACTICIEN</b>
			197
		1.	Pour développer vos qualités de tacticien, préparez-vous psychologiquement au changement
			200
		■	Sachez pourquoi vous allez vous battre
		■	Une remise en cause permanente
		2.	Pour mieux vous adapter au changement, sachez vous informer
			201
		■	Soyez informé sur l'adversaire, sur vous-même et sur les caractéristiques du terrain
			201
		3.	Pour mieux maîtriser le changement, prenez les devants
			203
		■	Du choix entre l'offensive et la défensive tactique
		■	De l'offensive
			203
		<b>7</b>	<b>L'ÉTHIQUE DANS LES AFFAIRES</b>
			209
		<b>SECTION 1 DE L'ÉTHIQUE DANS LES AFFAIRES</b>	
		209	
		<b>ANNEXE</b>	
		Attention aux changements de structures	
			215

---

## 2 SOYEZ STRATÈGE

<b>8</b>	<b>LA STRATÉGIE</b>	225	
<b>SECTION 1 LA STRATÉGIE, QU'EST-CE ?</b>			
<b>SECTION 2 LE SECRET DE VOTRE RÉUSSITE : VOTRE CURIOSITÉ, VOTRE IMAGINATION ET VOTRE AGILITÉ MENTALE</b>			
		234	
1.	Développez votre réceptivité	234	
■	Laissez venir à vous les sensations sans les analyser	236	
■	Développez votre capacité à vous informer	236	
2.	Cultivez votre imagination	241	
■	Sachez rester créatif	242	
■	Relaxez-vous	244	
■	Utilisez les techniques individuelles ou collectives de créativité	244	
■	Exploitez la créativité de ceux qui vous entourent	249	
3.	Développez votre agilité mentale	250	
<b>SECTION 3 AVANT DE CHOISIR VOTRE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT, RÉALISEZ UN BILAN DE VOTRE ENTREPRISE</b>			
		253	
1.	Quelques conseils pour la conduite du diagnostic	254	
■	Ne soyez pas trop perfectionniste	254	
■	Percevez le vécu de votre entreprise	256	
■	Ne soyez pas prisonnier des mots et des chiffres	257	
■	Vérifiez toujours ce que l'on vous dit	257	
■	Faites découvrir les améliorations possibles de la gestion par ceux qui devront les mettre en application	258	
■	Travaillez en équipe	258	
■	Concluez le diagnostic en termes de programmes d'action et non de jugements qualitatifs	259	
■	Fixez des délais	259	
■	Sachez vendre vos recommandations	260	
2.	Quelles informations convient-il de tirer du diagnostic pour que vous puissiez choisir entre l'amélioration de la gestion, la stratégie d'expansion ou la diversification ?	261	
■	1 <sup>re</sup> étape : identifiez vos objectifs personnels et professionnels	262	
■	2 <sup>e</sup> étape : évaluez vos ressources humaines et financières	262	
■	3 <sup>e</sup> étape : posez-vous maintenant la question suivante : mes objectifs peuvent-ils être satisfaits par une simple amélioration de la gestion de mon entreprise ?	267	
■	4 <sup>e</sup> étape : si vous décidez de vous engager dans une stratégie d'expansion pour atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés...	267	

## X L'Art de diriger

### SECTION 4 POUR TIRER PROFIT DE VOS QUALITÉS PERSONNELLES, ÉLABOREZ VOTRE PROPRE MÉTHODE D'ANALYSE DES OPPORTUNITÉS 268

- Si vous optez pour une stratégie d'expansion 268
- Si vous optez pour une stratégie de diversification 268

## 9 MIEUX SE CONNAÎTRE POUR MIEUX RÉUSSIR 271

### SECTION 1 AU-DELÀ DE LA RÉUSSITE PROFESSIONNELLE 275

1. Évitez d'être totalement prisonnier de votre métier 276
2. Déterminez l'important 277

### SECTION 2 PRATIQUEZ UNE ANALYSE PROSPECTIVE 279

1. Quels buts poursuivez-vous dans la vie ? 279
2. Apprenez à percevoir vos qualités et vos limites 286

### SECTION 3 ÉCOUTEZ CEUX QUI VOUS PARLERONT DE VOUS SANS COMPLAISANCE 292

### SECTION 4 FAITES APPEL AUX SPÉCIALISTES D'ANALYSE CARACTÉROLOGIQUE 293

1. Percevez les éléments permanents de votre tempérament 293
2. Percevez l'influence de votre vécu 294

### SECTION 5 ET MAINTENANT FAITES VOTRE PROPRE BILAN 295

1. Tirez la leçon de vos motivations 296
2. Exploitez vos qualités et limitez la portée de vos défauts 298

## 10 STRATÉGIE POUR L'EXPANSION 305

### SECTION 1 UNE ENTREPRISE EST-ELLE CONDAMNÉE À LA CROISSANCE ? 305

### SECTION 2 COMMENT CHOISIR CELLES DE VOS ACTIVITÉS AU SEIN DESQUELLES VOUS RECHERCHEREZ DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS ? 308

### SECTION 3 COMMENT RECHERCHER DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS D'EXPANSION DANS VOS SECTEURS D'ACTIVITÉ 311

### SECTION 4 COMMENT TESTER LES OPPORTUNITÉS D'EXPANSION DANS VOS SECTEURS D'ACTIVITÉ 313

- Identifiez d'abord vos informateurs potentiels 314

- Demandez-leur quelles sont les qualités idéales du produit ou du service pour les clients que vous souhaitez fidéliser 315

- Demandez-leur également quels sont les autres facteurs clés de réussite 316

- Essayez d'obtenir des informations sur l'évolution prévisible du comportement de vos clients 316

- Analysez les atouts et les faiblesses actuels et futurs de l'entreprise sur chacun des facteurs clés cités 316

- Identifiez vos concurrents, mettez en lumière leurs points forts et leurs points faibles, leur stratégie actuelle et leur comportement passé 317

- Tentez enfin de détecter les contraintes internes et externes qui pourraient vous empêcher de maîtriser les facteurs clés de réussite 317

- Analysez ensuite les actions qu'il conviendrait d'entreprendre pour renforcer vos atouts et réduire vos faiblesses sur chaque facteur clé 317

### SECTION 5 LA MISE EN ŒUVRE DE VOTRE STRATÉGIE D'EXPANSION 324

1. L'obsession de la qualité, des coûts et de la vitesse de réaction aux besoins de la clientèle 326

2. Des structures orientées clients et des organigrammes aussi légers que possible 329

3. Développer le travail par équipe 329

4. Un système de contrôle et des rémunérations reposant sur des critères quantitatifs mais également qualitatifs 331

5. Des procédures permettant de gérer intelligemment le capital intellectuel de l'entreprise et d'être correctement informé sur l'environnement 331

- Le « knowledge management » et les systèmes intégrés de gestion (SIG) 332

- S'informer sur l'environnement 333

## 11 STRATÉGIE POUR LA DIVERSIFICATION 337

### SECTION 1 LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU CRÉNEAU 338

1. Analysez l'évolution des comportements pour mieux détecter les opportunités 341

- Les déterminants socio-démographiques de la consommation des années 2005 et les principales attentes des consommateurs, une étude du ministère de l'Industrie 342

- Les analyses de Michel Cartier, de M. de Kervénoaël et de John Naibitt 344

- Les styles de vie de B. Cathelat et de la Cofremca 345

- Les travaux de Ralph Jensen et la Société du rêve 348

2. Étudiez les secteurs porteurs d'avenir pour détecter de nouvelles opportunités de diversification 348

3. La veille technologique 363

- L'espionnage industriel : mythe ou réalité ? 366

- Un guide
- La colle

### SECTION DE D

1. Mon
- au ch

2. Quelli
- et cet

3. Le ma
4. Quelli

- Si vous
- à un org

- Si vous j
- 5. Possé

- en ce

### SECTION DE D

- DE LA
- DE LA

- Quelqu
- Quelqu

- d'une st
- de ceux

## 12 A

- RA

### SECTION

1. L'ina
- de la

2. L'ina
- de m

- Les diri
- et des a

- L'influe
- sur leur

### SECTION RATI

1. Le «
- Quelqu

- Que di

2. Le «
- Coûts e

- Prix et
- Expéri

■ <i>Un guide pour votre recherche d'informations</i>	367	3. Le « modèle » Harvard	424
■ <i>La collecte des données</i>	368	4. Les autres approches de la stratégie	426
SECTION 2 TESTEZ UNE OPPORTUNITÉ DE DIVERSIFICATION	376	<b>13</b> MIEUX GÉRER SON TEMPS ET SON ÉNERGIE POUR MIEUX RÉUSSIR	433
1. Mon entreprise est-elle perméable au changement ?	376	SECTION 1 PRENEZ D'ABORD CONSCIENCE DU GASPILLAGE DE VOTRE TEMPS	433
2. Quelle est la nature exacte de l'innovation et cette dernière est-elle au point ?	377	SECTION 2 PROGRAMMEZ LA VEILLE LES TÂCHES DU LENDEMAIN	438
3. Le marché est-il perméable à l'innovation ?	378	SECTION 3 ORGANISEZ-VOUS AFIN D'ÊTRE PLUS EFFICACE	441
4. Quelle est l'importance du marché ?	379	1. Attaquez d'abord les objectifs les plus importants	441
■ <i>Si vous confiez l'étude de marché à un organisme spécialisé</i>	379	2. Réservez à la réflexion les périodes de la journée les plus favorables à la concentration	441
■ <i>Si vous faites vous-même l'étude de marché</i>	380	3. Ne prenez pas en charge les responsabilités d'autrui	442
5. Possédez-vous les ressources nécessaires à la mise en œuvre de vos projets de diversification ?	386	■ <i>Apprenez à mieux déléguer</i>	442
SECTION 3 TESTEZ UNE OPPORTUNITÉ DE DIVERSIFICATION : UNE APPLICATION DE LA DIVERSIFICATION AU DOMAINE DE LA POLITIQUE	387	■ <i>Ne prenez pas sur vos épaules les « singes » des autres</i>	443
■ <i>Quelques remarques importantes</i>	397	■ <i>Ayez une bonne secrétaire</i>	443
■ <i>Quelques conseils supplémentaires pour l'élaboration d'une stratégie de diversification, à l'attention de ceux qui dirigent une entreprise</i>	399	4. Protégez-vous contre les facteurs chronophages extérieurs	444
<b>12</b> ATTENTION AUX MODÈLES RATIONNELS ET DÉDUCTIFS	405	■ <i>Contre le téléphone</i>	444
SECTION 1 L'INADAPTATION DES MODÈLES	405	■ <i>Contre les rendez-vous inutiles</i>	445
1. L'inadaptation des modèles aux caractéristiques de la stratégie d'entreprise	405	■ <i>Contre les réunions inutiles</i>	445
2. L'inadaptation des modèles au style de management des dirigeants	406	■ <i>Contre l'ouverture du courrier papier et des messages électroniques</i>	446
■ <i>Les dirigeants ont une capacité d'assimilation limitée et des attitudes différentes face à l'information</i>	406	■ <i>Contre l'excès d'informations</i>	447
■ <i>L'influence de la personnalité des dirigeants sur leur vie professionnelle</i>	408	■ <i>Contre l'accumulation d'archives</i>	448
SECTION 2 QUELQUES EXEMPLES DE MODÈLES RATIONNELS	412	CONCLUSION	457
1. Le « modèle » Ansoff	413	ANNEXE	
■ <i>Quelques explications sur le schéma d'Ansoff</i>	413	Le rachat de l'entreprise cédée par Hélène Chatain	463
■ <i>Que dire de la démarche d'Ansoff ?</i>	416	La recherche d'opportunités d'expansion et de diversification	466
2. Le « modèle » du Boston Consulting Group	417	Internet, un outil de recherche d'informations	469
■ <i>Coûts et expérience</i>	417	BIBLIOGRAPHIE	473
■ <i>Prix et expérience cumulée</i>	419	INDEX	487
■ <i>Expérience et stratégie</i>	420		

**C**et ouvrage est suivi et complété  
 par un second volume traitant de la partie  
**GESTION – FINANCE**