

SOMMAIRE

Introduction.....	17
Préface	23
1^{re} partie - QUI SONT LES ACTEURS ?	25
<i>Chapitre 1 - L'entreprise</i>	27
Appropriiez-vous les fondements de votre entreprise	27
1 ^{re} attitude - Laissez se révéler vos valeurs.....	27
2 ^e attitude - Inspirez-vous de la mémoire de l'entreprise, son image, sa culture	31
Toute l'organisation doit être tournée vers la performance et la réussite...	32
3 ^e attitude - Ayez la révolution en tête, bien avant que les difficultés apparaissent.....	32
4 ^e attitude - Jouez gagnant, pensez gagnant	34
5 ^e attitude - C'est au PDG d'être le moteur de l'innovation.....	36
6 ^e attitude - Gomez les faiblesses de l'entreprise dès qu'elles sont identifiées	38
Structurez votre organisation pour qu'elle soit efficace et flexible	39
7 ^e attitude - L'organigramme du pouvoir n'est pas toujours celui que vous avez dessiné	40
8 ^e attitude - Réduisez les niveaux hiérarchiques et simplifiez les procédures	41
9 ^e attitude - N'ayez pas peur de court-circuiter les hiérarchies.....	43
<i>Chapitre 2 - L'équipe</i>	45
Comment former son équipe ?	45
10 ^e attitude - Constituez-vous une petite équipe en qui vous ayez confiance	46

11° attitude - N'hésitez pas à prendre des collaborateurs de compétence supérieure à la vôtre	47
12° attitude - Attirez et reprenez les bons profils et hauts potentiels	49
13° attitude - Recrutez des gagnants, des combattants	50
14° attitude - Recrutez si vous ne pouvez pas promouvoir en interne....	52
15° attitude - Si vous ne pouvez pas recruter les meilleurs, faites appel au conseil externe.....	53
Obtenir le meilleur de ses collaborateurs	55
16° attitude - Soyez constamment à l'écoute.....	55
17° attitude - Valorisez l'expérience des autres parce qu'ils savent souvent mieux et que vous ne savez pas tout	57
18° attitude - La mobilisation est plus indispensable que la motivation .	58
19° attitude - Donnez droit à l'erreur à vos équipes.....	59
20° attitude - Respectez la vie personnelle de vos collaborateurs	60
Le climat intérieur doit permettre à votre équipe de se réaliser.....	61
21° attitude - Essayez de croire que la loyauté est possible.....	61
22° attitude - Réglez vite les conflits dans les relations avec votre équipe..	62
23° attitude - L'efficacité du travail en commun dépend d'abord du responsable du groupe, de l'acceptation de son projet ...	63
24° attitude - Favorisez l'épanouissement personnel de vos collaborateurs	64
25° attitude - Donnez du pouvoir aux membres de votre équipe.....	67
Plus que tous, vos vendeurs doivent être les meilleurs.....	69
26° attitude - Choisissez les meilleurs vendeurs	69
27° attitude - Obligez vos vendeurs à adhérer au projet d'entreprise.....	71
28° attitude - Remobilisez constamment vos vendeurs	72
Chapitre 3 - Le leader	77
Manager, c'est montrer l'exemple.....	78
29° attitude - Montrez-vous déterminé.....	79
30° attitude - Soyez engagé, passionné	80
31° attitude - Essayez d'être un exemple de transparence et de franchise	81
32° attitude - Soyez conforme à vos propres valeurs : éthique, honnêteté, justice	83

33 ^e attitude - Soyez modeste, le contraire n'impressionnera pas ; osez dire « je ne sais pas »	84
La pression est indispensable pour la performance, gardez-en le contrôle ..	85
34 ^e attitude - La pression est indispensable, mais il ne faut pas en abuser	85
35 ^e attitude - Respectez les autres	87
36 ^e attitude - Maîtrisez votre colère	88
37 ^e attitude - Montrez-vous ferme, sévère, mais pas de méchanceté ni de vexation	89
Le chef, c'est le « chief problem solver »	90
38 ^e attitude - Ayez courage et volonté, et si un jour vous doutez, faites-le en secret	90
39 ^e attitude - Se convaincre qu'il faut régler les problèmes dès que possible	92
40 ^e attitude - Régler les problèmes ne suffit pas à produire des résultats.....	93
41 ^e attitude - Régler les problèmes, c'est aussi trouver des compromis..	94
42 ^e attitude - C'est au « leader » de prendre le plus de risques	95
Quel type de « leader » voulez-vous être ?	97
43 ^e attitude - N'oubliez pas que les symboles du pouvoir ne vous donnent pas une légitimité	97
44 ^e attitude - L'exercice du pouvoir n'a d'intérêt que si les décisions sont bien exécutées	98
45 ^e attitude - En PME le « leader » doit primer sur le manager, selon un savant dosage qui varie suivant les circonstances	100
46 ^e attitude - Comment devient-on « leader » ?	101
47 ^e attitude - Pensez à votre image de « leader » dès le premier jour..	102
48 ^e attitude - Être PDG de PME, c'est plus qu'être un « leader »	105
N'oubliez pas que vous êtes aussi un homme	107
49 ^e attitude - Il faut savoir aussi s'arrêter : repos, équilibre, santé.....	107
50 ^e attitude - L'intuition est indispensable parce que vous ne pouvez pas tout rationaliser.....	109
51 ^e attitude - N'ayez pas peur de montrer vos émotions.....	110
52 ^e attitude - Se connaître, pour garder le contrôle de soi	112

Chapitre 4 - Les partenaires extérieurs	117
Les partenaires privilégiés qui font presque partie de l'entreprise	118
53° attitude - Les actionnaires, faites-vous-en des alliés, à toujours considérer	118
54° attitude - Administrateurs, la bonne gouvernance, celle qui vous accompagne	120
55° attitude - Traitez bien vos fournisseurs, les premiers partenaires après les clients	122
56° attitude - Ménagez les délégués du personnel, partenaires nécessaires et utiles	123
57° attitude - Ayez recours aux avocats, pour prévenir de préférence ..	125
L'État comme partenaire ?	126
58° attitude - Faut-il attendre une aide de l'État ?	126
59° attitude - Impôts et URSSAF, négociez avant de reporter	128
60° attitude - Le greffe du tribunal de commerce, ou comment donner ses résultats financiers à ses concurrents	128
Ceux dont il faut se méfier	129
61° attitude - Le banquier n'est un allié que si ça marche, ou si ça s'améliore constamment	129
62° attitude - La Banque de France, la vieille dame qui vous juge	131
63° attitude - Pourquoi certains syndicalistes et inspecteurs du travail perdent le sens des réalités ?	133
 2° partie - QUEL PROJET ET SA MISE EN OEUVRE ?	 137
 Chapitre 1 - Avoir une idée, une vision, une stratégie claire	 139
L'avenir, l'horizon de l'entreprise c'est le job du PDG	139
64° attitude - Au départ il faut une idée forte	139
65° attitude - Ayez une vision, un projet	140
66° attitude - Soyez persuadé que votre avantage concurrentiel peut vous être enlevé	143
67° attitude - Faites la guerre uniquement si vous pouvez la gagner, sinon renoncez	145
68° attitude - Respectez le droit	146

Avoir une stratégie claire, construire un « business plan » très complet ..	149
69° attitude - La première étape : construire un « business plan »	149
70° attitude - Assurez-vous que toutes les actions sont en ligne avec la stratégie, force de la continuité.....	151
71° attitude - Votre modèle de stratégie, c'est surtout du bon sens.....	152
72° attitude - La stratégie doit être cohérente avec les moyens, les ressources	154
73° attitude - Une charte, un « mission statement », uniquement s'il y a un engagement de tous.....	155
Mise en oeuvre de la stratégie	156
74° attitude - La stratégie doit évoluer avec l'environnement	156
75° attitude - La stratégie doit définir des priorités.....	158
76° attitude - Collez à votre stratégie, et changez-la plutôt que de ne pas la respecter	159
77° attitude - Concevez une stratégie qui soit claire et cohérente pour vos collaborateurs	161
78° attitude - Gardez le souci du détail.....	162
79° attitude - Peut-on atteindre l'excellence dans une entreprise ?	163
Chapitre 2 - Quelle stratégie par fonction ?	169
Gardez la maîtrise de la production.....	169
80° attitude - Ne croyez pas tout ce que vos responsables vous racontent	169
81° attitude - Quel que soit votre positionnement, produisez au mieux de la qualité, au meilleur prix de revient	171
82° attitude - Développez tout ce qui permet de vendre plus cher	172
83° attitude - Quels actifs stratégiques devons-nous posséder, où investir ?.....	173
84° attitude - Être en surcapacité, c'est garder de la souplesse.....	175
85° attitude - Ne vous privez pas de l'opportunité d'améliorer le design, l'esthétique de tous vos produits.....	176
Quel positionnement pour vos produits ?	178
86° attitude - Trouver le bon nom, une marque, un logo est un exercice de grande précision.....	178
87° attitude - Le prix est celui que le client est prêt à payer	180

88° attitude - Choisissez votre distribution en fonction de vos capacités et ne dérogez pas ensuite à votre stratégie malgré les pressions	182
89° attitude - Faites envie à vos distributeurs	185
Le client au centre de la stratégie, discours ou réalité	186
90° attitude - Le client au centre de la stratégie, une réalité et pas seulement des mots.....	186
91° attitude - Fidélisez vos clients, c'est moins cher.....	188
92° attitude - Ayez toujours des prospects en cours parce que vous perdrez des clients.....	189
93° attitude - L'e-business, un terrain à exploiter rapidement si vous avez les compétences et une grande capacité d'adaptation.....	190
94° attitude - L'export, un immense terrain d'opportunités plus difficile à conquérir.....	191
95° attitude - Connaissez très bien vos concurrents, et surtout, battez-les à la loyale.....	194
La communication est essentielle quel que soit votre métier	196
96° attitude - La communication n'est pas un gaspillage, elle est nécessaire dans tous les métiers.....	197
97° attitude - La communication doit renforcer la stratégie, elle ne sert pas à se faire plaisir	198
98° attitude - Comment acquérir rapidement une forte notoriété ?	201
Gestion des ressources humaines	203
99° attitude - Qui est le DRH dans une PME ?	203
100° attitude - Les difficultés du recrutement.....	206
101° attitude - Égalité et discrimination, des choix qui relèvent beaucoup des valeurs personnelles du dirigeant	208
102° attitude - La formation, c'est plus d'efficacité et la préparation de l'avenir	210
103° attitude - Ayez des indicateurs objectifs pour évaluer vos équipes, et récompensez-les.....	212
104° attitude - Les plans de participation sont-ils motivants ?	215
105° attitude - Prévoyez une révision annuelle pour que chacun sache où il se situe	216
106° attitude - Faut-il faire durer les nuisibles ?	217
107° attitude - Respectez toujours les formes dans vos licenciements	218

Chapitre 3 - Plan financier et contrôle	225
Comptabilité, gestion financière	225
108 ^e attitude - Transparence et consistance pour que la confiance soit forte	226
109 ^e attitude - Comment interpréter le compte d'exploitation ?	228
110 ^e attitude - Anticipez vos besoins de financement.....	229
111 ^e attitude - Comparez votre entreprise aux autres par les ratios	230
112 ^e attitude - N'oubliez jamais le point d'équilibre du chiffre d'affaires, votre seuil d'alarme	231
Budgéter pour comparer ensuite la réalité à la prévision	232
113 ^e attitude - Le suivi du budget commercial, indicateur de stress	233
114 ^e attitude - N'hésitez pas à indiquer leurs marges à vos commerciaux	234
115 ^e attitude - Mettez à jour vos prix de revient et qu'ils soient précis ..	234
116 ^e attitude - Ne négligez pas le budget d'approvisionnements, grand consommateur de trésorerie	237
117 ^e attitude - Gardez le budget des salaires, un poste de dépenses facile à contrôler pour prévoir ...	237
118 ^e attitude - Suivez régulièrement le budget de charges fixes, un poste très maîtrisable	238
119 ^e attitude - Comptes de résultats prévisionnels, synthèse de base de la prévision d'activité	239
Le plan de financement et la trésorerie	240
120 ^e attitude - Plan de financement pour vous, mais aussi pour vos partenaires extérieurs.....	240
121 ^e attitude - Les actionnaires peuvent-ils distribuer tous les profits ?...241	
122 ^e attitude - Financement externe : banque ou actionnaires ?	242
123 ^e attitude - Le plan de trésorerie, le plus souvent si la situation est tendue.....	242
Reporting et contrôle	243
124 ^e attitude - Contrôle budgétaire pour confronter la réalité à la prévision.....	243
125 ^e attitude - Reporting pour tous, pour savoir ce qu'ils font, où ils vont	244

Et pourtant, il faut rebondir	283
142 ^e attitude - L'échec arrive. Comment l'accepter ?	283
143 ^e attitude - Quelle est ma responsabilité morale ?	285
144 ^e attitude - Leçons d'un échec	286
145 ^e attitude - Résilience	287
Chapitre 2 - Restez le maître du changement	291
La vision du PDG, c'est aussi anticiper les changements futurs de l'entreprise	292
146 ^e attitude - Restructurez avant que les événements vous y obligent	292
Il faut savoir partir aussi pour rebondir plus loin	295
147 ^e attitude - C'est bon quand ça s'arrête	295
148 ^e attitude - Reprendre la direction d'une société, les premiers pas	296
149 ^e attitude - Mettre en place une nouvelle organisation en cas de reprise	299
150 ^e attitude - Créer une société, un accomplissement total	300
 Conclusion	 305
Bibliographie	309
À propos de l'auteur	311