

# Sommaire

|  |                  |
|--|------------------|
| Introduction.....  | 17               |
| Préface .....  | 21               |
| <b>Partie 1 - QUI SONT LES ACTEURS ? .....</b>   | <b>23</b>        |
| <i><b>Chapitre 1 - L'entreprise .....</b></i>  | <i><b>25</b></i> |
| Appropriiez-vous les fondements de votre entreprise .....  | 25               |
| 1 <sup>re</sup> attitude - Laissez se révéler vos valeurs .....  | 25               |
| 2 <sup>e</sup> attitude - Inspirez-vous de la mémoire de l'entreprise, son image,<br>sa culture .....      | 28               |
| Toute l'organisation doit être tournée vers la performance et la réussite ...                              | 30               |
| 3 <sup>e</sup> attitude - Ayez la révolution en tête, bien avant que les difficultés<br>apparaissent ..... | 30               |
| 4 <sup>e</sup> attitude - Jouez gagnant, pensez gagnant.....   | 32               |
| 5 <sup>e</sup> attitude - C'est au PDG d'être le moteur de l'innovation.....                               | 34               |
| 6 <sup>e</sup> attitude - Gomez les faiblesses de l'entreprise<br>dès qu'elles sont identifiées.....       | 36               |
| Structurez votre organisation pour qu'elle soit efficace et flexible .....                                 | 37               |
| 7 <sup>e</sup> attitude - L'organigramme du pouvoir n'est pas toujours<br>celui que vous avez dessiné..... | 37               |
| 8 <sup>e</sup> attitude - Réduisez les niveaux hiérarchiques et simplifiez<br>les procédures .....         | 38               |
| 9 <sup>e</sup> attitude - N'ayez pas peur de court-circuiter les hiérarchies.....                          | 40               |
| <i><b>Chapitre 2 - L'équipe .....</b></i>  | <i><b>43</b></i> |
| Comment former son équipe ? .....  | 43               |

|  |           |
|--|-----------|
| 10 <sup>e</sup> attitude - Constituez-vous une petite équipe<br>en qui vous ayez confiance.....  | 44        |
| 11 <sup>e</sup> attitude - N'hésitez pas à prendre des collaborateurs<br>de compétence supérieure à la vôtre.....                          | 45        |
| 12 <sup>e</sup> attitude - Attirez et reprenez les bons profils et hauts potentiels.....   | 46        |
| 13 <sup>e</sup> attitude - Recrutez des gagnants, des combattants .....  | 48        |
| 14 <sup>e</sup> attitude - Recrutez si vous ne pouvez pas promouvoir en interne.....   | 49        |
| 15 <sup>e</sup> attitude - Si vous ne pouvez pas recruter les meilleurs,<br>faites appel au conseil externe.....                           | 51        |
| Obtenir le meilleur de ses collaborateurs .....  | 52        |
| 16 <sup>e</sup> attitude - Soyez constamment à l'écoute.....   | 52        |
| 17 <sup>e</sup> attitude - Valorisez l'expérience des autres parce qu'ils savent souvent<br>mieux et que vous ne savez pas tout.....       | 54        |
| 18 <sup>e</sup> attitude - La mobilisation est plus indispensable que la motivation ....   | 55        |
| 19 <sup>e</sup> attitude - Donnez droit à l'erreur à vos équipes .....   | 56        |
| 20 <sup>e</sup> attitude - Respectez la vie personnelle de vos collaborateurs.....   | 57        |
| Le climat intérieur doit permettre à votre équipe de se réaliser.....  | 58        |
| 21 <sup>e</sup> attitude - Essayez de croire que la loyauté est possible.....  | 58        |
| 22 <sup>e</sup> attitude - Réglez vite les conflits dans les relations avec votre équipe...  | 59        |
| 23 <sup>e</sup> attitude - L'efficacité du travail en commun dépend d'abord<br>du responsable du groupe, de l'acceptation de son projet... | 60        |
| 24 <sup>e</sup> attitude - Favorisez l'épanouissement personnel de vos collaborateurs...   | 61        |
| 25 <sup>e</sup> attitude - Donnez du pouvoir aux membres de votre équipe .....   | 64        |
| Plus que tous, vos vendeurs doivent être les meilleurs.....  | 66        |
| 26 <sup>e</sup> attitude - Choisissez les meilleurs vendeurs.....  | 66        |
| 27 <sup>e</sup> attitude - Obligez vos vendeurs à adhérer au projet d'entreprise .....   | 68        |
| 28 <sup>e</sup> attitude - Remobilisez constamment vos vendeurs .....  | 69        |
| <b>Chapitre 3 - Le leader.....</b>   | <b>73</b> |
| Manager, c'est montrer l'exemple.....  | 74        |
| 29 <sup>e</sup> attitude - Montrez-vous déterminé .....  | 75        |
| 30 <sup>e</sup> attitude - Soyez engagé, passionné .....   | 75        |
| 31 <sup>e</sup> attitude - Essayez d'être un exemple de transparence<br>et de franchise .....  | 76        |
| 32 <sup>e</sup> attitude - Soyez conforme à vos propres valeurs : éthique,<br>honnêteté, justice .....                                     | 78        |

|   |     |
|---|-----|
| 33° attitude - Soyez modeste, le contraire n'impressionnera pas ;<br>osez dire « je ne sais pas » .....                           | 80  |
| La pression est indispensable pour la performance,<br>gardez-en le contrôle .....   | 81  |
| 34° attitude - La pression est indispensable, mais il ne faut pas<br>en abuser .....  | 81  |
| 35° attitude - Respectez les autres .....   | 82  |
| 36° attitude - Maîtrisez votre colère .....   | 83  |
| 37° attitude - Montrez-vous ferme, sévère, mais pas de méchanceté<br>ni de vexation .....   | 84  |
| Le chef, c'est le « chief problem solver » .....  | 85  |
| 38° attitude - Ayez courage et volonté, et si un jour vous doutez,<br>faites-le en secret.....                                    | 85  |
| 39° attitude - Se convaincre qu'il faut régler les problèmes<br>dès que possible .....  | 87  |
| 40° attitude - Régler les problèmes ne suffit pas à produire des résultats ...  | 89  |
| 41° attitude - Régler les problèmes, c'est aussi trouver des compromis ...  | 90  |
| 42° attitude - C'est au « leader » de prendre le plus de risques .....  | 90  |
| Quel type de « leader » voulez-vous être ? .....  | 92  |
| 43° attitude - N'oubliez pas que les symboles du pouvoir<br>ne vous donnent pas une légitimité.....                               | 92  |
| 44° attitude - L'exercice du pouvoir n'a d'intérêt que si les décisions<br>sont bien exécutées .....                              | 94  |
| 45° attitude - En PME le « leader » doit primer sur le manager,<br>selon un savant dosage qui varie suivant les circonstances ... | 95  |
| 46° attitude - Comment devient-on « leader » ? .....  | 96  |
| 47° attitude - Pensez à votre image de « leader » dès le premier jour .....   | 97  |
| 48° attitude - Être PDG de PME, c'est plus qu'être un « leader ».....   | 100 |
| N'oubliez pas que vous êtes aussi un homme .....  | 102 |
| 49° attitude - Il faut savoir aussi s'arrêter : repos, équilibre, santé .....   | 102 |
| 50° attitude - L'intuition est indispensable<br>parce que vous ne pouvez pas tout rationaliser.....                               | 103 |
| 51° attitude - N'ayez pas peur de montrer vos émotions .....  | 104 |
| 52° attitude - Se connaître, pour garder le contrôle de soi.....  | 106 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Chapitre 4 - Les partenaires extérieurs.....</b>   | <b>111</b> |
| Les partenaires privilégiés - qui font presque partie de l'entreprise .....   | 112        |
| 53° attitude - Les actionnaires, faites-vous-en des alliés,<br>à toujours considérer.....                               | 112        |
| 54° attitude - Administrateurs, la bonne gouvernance,<br>celle qui vous accompagne.....                                 | 114        |
| 55° attitude - Traitez bien vos fournisseurs, les premiers partenaires<br>après les clients .....                       | 115        |
| 56° attitude - Ménagez les délégués du personnel, partenaires<br>nécessaires et utiles.....                             | 117        |
| 57° attitude - Ayez recours aux avocats, pour prévenir de préférence ...  | 118        |
| L'État comme partenaire ? .....   | 120        |
| 58° attitude - Faut-il attendre une aide de l'État ? .....  | 120        |
| 59° attitude - Impôts et URSSAF, négociez avant de reporter .....   | 121        |
| 60° attitude - Le greffe du tribunal de commerce, ou comment donner<br>ses résultats financiers à ses concurrents ..... | 121        |
| Ceux dont il faut se méfier.....  | 122        |
| 61° attitude - Le banquier n'est un allié que si ça marche,<br>ou si ça s'améliore constamment.....                     | 122        |
| 62° attitude - La Banque de France, la vieille dame qui vous juge .....   | 124        |
| 63° attitude - Pourquoi certains syndicalistes et inspecteurs du travail<br>perdent le sens des réalités ?.....         | 126        |
| <b>Partie 2 - QUEL PROJET ET SA MISE EN OEUVRE ? .....</b>  | <b>129</b> |
| <b>Chapitre 1 - Avoir une idée, une vision, une stratégie claire .....</b>  | <b>131</b> |
| L'avenir, l'horizon de l'entreprise c'est le job du PDG.....  | 131        |
| 64° attitude - Au départ il faut une idée forte.....  | 131        |
| 65° attitude - Ayez une vision, un projet.....  | 132        |
| 66° attitude - Soyez persuadé que votre avantage concurrentiel<br>peut vous être enlevé.....                            | 135        |
| 67° attitude - Faites la guerre uniquement si vous pouvez la gagner,<br>sinon renoncez.....                             | 137        |
| 68° attitude - Respectez le droit.....  | 138        |

|   |            |
|---|------------|
| Avoir une stratégie claire, construire un « business plan » très complet  | 140        |
| 69° attitude - La première étape : construire un « business plan » .....  | 140        |
| 70° attitude - Assurez-vous que toutes les actions<br>sont en ligne avec la stratégie, force de la continuité .....       | 142        |
| 71° attitude - Votre modèle de stratégie, c'est surtout du bon sens .....   | 143        |
| 72° attitude - La stratégie doit être cohérente avec les moyens,<br>les ressources .....                                  | 145        |
| 73° attitude - Une charte, un « mission statement », uniquement<br>s'il y a un engagement de tous .....                   | 146        |
| Mise en oeuvre de la stratégie .....  | 147        |
| 74° attitude - La stratégie doit évoluer avec l'environnement .....   | 147        |
| 75° attitude - La stratégie doit définir des priorités .....  | 149        |
| 76° attitude - Collez à votre stratégie, et changez-la<br>plutôt que de ne pas la respecter .....                         | 150        |
| 77° attitude - Concevez une stratégie qui soit claire et cohérente<br>pour vos collaborateurs .....                       | 152        |
| 78° attitude - Gardez le souci du détail .....  | 153        |
| 79° attitude - Peut-on atteindre l'excellence dans une entreprise ? .....   | 154        |
| <b>Chapitre 2 - Quelle stratégie par fonction ? .....</b>   | <b>159</b> |
| Gardez la maîtrise de la production .....   | 159        |
| 80° attitude - Ne croyez pas tout ce que vos responsables<br>vous racontent .....   | 159        |
| 81° attitude - Quel que soit votre positionnement, produisez au mieux<br>de la qualité, au meilleur prix de revient ..... | 161        |
| 82° attitude - Développez tout ce qui permet de vendre plus cher .....  | 162        |
| 83° attitude - Quels actifs stratégiques devons-nous posséder,<br>où investir ? .....                                     | 163        |
| 84° attitude - Être en surcapacité, c'est garder de la souplesse .....  | 165        |
| 85° attitude - Ne vous privez pas de l'opportunité d'améliorer<br>le design, l'esthétique de tous vos produits .....      | 166        |
| Quel positionnement pour vos produits ? .....   | 168        |
| 86° attitude - Trouver le bon nom, une marque, un logo<br>est un exercice de grande précision .....                       | 168        |
| 87° attitude - Le prix est celui que le client est prêt à payer .....   | 170        |

|  |     |
|--|-----|
| 88° attitude - Choisissez votre distribution en fonction de vos capacités<br>et ne dérogez pas ensuite à votre stratégie<br>malgré les pressions ..... | 172 |
| 89° attitude - Faites envie à vos distributeurs .....  | 174 |
| Le client au centre de la stratégie, discours ou réalité .....   | 175 |
| 90° attitude - Le client au centre de la stratégie, une réalité<br>et pas seulement des mots .....   | 175 |
| 91° attitude - Fidélisez vos clients, c'est moins cher .....   | 177 |
| 92° attitude - Ayez toujours des prospects en cours<br>parce que vous perdrez des clients .....  | 178 |
| 93° attitude - L'e-business, un terrain à exploiter rapidement<br>si votre métier le permet et si vous avez une grande<br>capacité d'adaptation .....  | 179 |
| 94° attitude - L'export, un immense terrain d'opportunités plus difficile<br>à conquérir .....   | 180 |
| 95° attitude - Connaissiez très bien vos concurrents, et surtout,<br>battez-les à la loyale .....  | 183 |
| La communication est essentielle quel que soit votre métier .....  | 185 |
| 96° attitude - La communication n'est pas un gaspillage,<br>elle est nécessaire dans tous les métiers .....  | 186 |
| 97° attitude - La communication doit renforcer la stratégie,<br>elle ne sert pas à se faire plaisir .....  | 187 |
| 98° attitude - Comment acquérir rapidement une forte notoriété ? .....   | 190 |
| Gestion des ressources humaines .....  | 192 |
| 99° attitude - Qui est le DRH dans une PME ? .....   | 192 |
| 100° attitude - Les difficultés du recrutement .....   | 195 |
| 101° attitude - Égalité et discrimination, des choix qui relèvent<br>beaucoup des valeurs personnelles du dirigeant .....                              | 196 |
| 102° attitude - La formation, c'est plus d'efficacité et la préparation<br>de l'avenir .....   | 198 |
| 103° attitude - Ayez des indicateurs objectifs pour évaluer vos équipes,<br>et récompensez-les .....   | 200 |
| 104° attitude - Les plans de participation sont-ils motivants ? .....  | 203 |
| 105° attitude - Prévoyez une révision annuelle pour que chacun<br>sache où il se situe .....   | 204 |
| 106° attitude - Faut-il faire durer les nuisibles ? .....  | 205 |
| 107° attitude - Respectez toujours les formes dans vos licenciements .....   | 206 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Chapitre 3 - Plan financier et contrôle.....</b>  | <b>213</b> |
| Comptabilité, gestion financière .....   | 213        |
| 108° attitude - Transparence et consistance pour que la confiance<br>soit forte .....                        | 214        |
| 109° attitude - Comment interpréter le compte d'exploitation ?.....  | 216        |
| 110° attitude - Anticipez vos besoins de financement.....  | 217        |
| 111° attitude - Comparez votre entreprise aux autres par les ratios .....                                    | 218        |
| 112° attitude - N'oubliez jamais le point d'équilibre du chiffre d'affaires,<br>votre seuil d'alarme.....    | 219        |
| Budgéter pour comparer ensuite la réalité à la prévision .....   | 220        |
| 113° attitude - Le suivi du budget commercial, indicateur de stress .....                                    | 221        |
| 114° attitude - N'hésitez pas à indiquer leurs marges<br>à vos commerciaux.....                              | 222        |
| 115° attitude - Mettez à jour vos prix de revient et qu'ils soient précis.....                               | 222        |
| 116° attitude - Ne négligez pas le budget d'approvisionnements,<br>grand consommateur de trésorerie.....     | 225        |
| 117° attitude - Gardez le budget des salaires, un poste de dépenses<br>facile à contrôler pour prévoir ..... | 225        |
| 118° attitude - Suivez régulièrement le budget de charges fixes,<br>un poste très maîtrisable .....          | 226        |
| 119° attitude - Comptes de résultats prévisionnels, synthèse de base<br>de la prévision d'activité.....      | 227        |
| Le plan de financement et la trésorerie .....  | 228        |
| 120° attitude - Plan de financement pour vous, mais aussi<br>pour vos partenaires extérieurs .....           | 228        |
| 121° attitude - Les actionnaires peuvent-ils distribuer tous les profits ?....                               | 229        |
| 122° attitude - Financement externe : banque ou actionnaires ?.....  | 230        |
| 123° attitude - Le plan de trésorerie, le plus souvent si la situation<br>est tendue .....                   | 230        |
| Reporting et contrôle .....  | 231        |
| 124° attitude - Contrôle budgétaire pour confronter la réalité<br>à la prévision.....                        | 231        |
| 125° attitude - Reporting pour tous, pour savoir ce qu'ils font, où ils vont ...                             | 232        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Chapitre 4 - Outils de gestion en pratique</b> .....  | 235 |
| Processus clairement définis .....   | 235 |
| 126 <sup>e</sup> attitude - Seule l'écriture des processus permet d'y voir clair .....                                   | 235 |
| 127 <sup>e</sup> attitude - Le « reengineering » s'écrit avec tous ceux<br>qui sont concernés.....                       | 238 |
| 128 <sup>e</sup> attitude - Fonctionnez en système économe pour vous permettre<br>d'autres opportunités .....            | 241 |
| La qualité, c'est l'affaire de tous .....  | 242 |
| 129 <sup>e</sup> attitude - La qualité concerne toute l'entreprise.....  | 242 |
| 130 <sup>e</sup> attitude - Le contrôle qualité « <i>a posteriori</i> » ne résout pas<br>les problèmes.....              | 244 |
| 131 <sup>e</sup> attitude - Les processus d'amélioration continue concernent<br>tous les services .....                  | 246 |
| L'informatique, une fonction qui ne se délègue pas<br>aux seuls spécialistes.....  | 246 |
| 132 <sup>e</sup> attitude - En PME, combinez architecture informatique éprouvée<br>et spécificités de votre métier ..... | 247 |
| <br><b>Partie 3 - COMMENT MAÎTRISER LE CHANGEMENT ?</b> .....  | 251 |
| <b>Chapitre 1 - Gestion de crises</b> .....  | 253 |
| Difficile de réussir sans passer par des crises .....  | 254 |
| 133 <sup>e</sup> attitude - Pas d'avancée sans commettre des erreurs...<br>dans le privé .....                           | 254 |
| 134 <sup>e</sup> attitude - Les crises courantes doivent se gérer sans attendre .....                                    | 255 |
| 135 <sup>e</sup> attitude - Assumez vous-même un licenciement économique.....  | 257 |
| 136 <sup>e</sup> attitude - Osez le licenciement d'un délégué du personnel .....   | 258 |
| Le dépôt de bilan, plus qu'une crise, un échec .....   | 260 |
| 137 <sup>e</sup> attitude - Comment un excès de transparence envers les banques<br>peut devenir une grave erreur ? ..... | 260 |
| 138 <sup>e</sup> attitude - Le redressement judiciaire, ou la perte de vos capacités<br>de contrôle de votre vie .....   | 262 |
| 139 <sup>e</sup> attitude - Comment accepter un dépôt de bilan ? .....   | 264 |
| 140 <sup>e</sup> attitude - N'attendez pas trop de la justice des tribunaux<br>de commerce .....                         | 266 |
| 141 <sup>e</sup> attitude - Quand faut-il déposer son bilan ? .....  | 268 |



|  |            |
|--|------------|
| Et pourtant, il faut rebondir .....  | 270        |
| 142° attitude - L'échec arrive. Il faut l'accepter .....                                     | 270        |
| 143° attitude - Quelle est ma responsabilité morale ? .....                                  | 272        |
| 144° attitude - Relever la tête, pour oublier l'échec .....                                  | 273        |
| 145° attitude - Résilience .....   | 274        |
| <b>Chapitre 2 - Restez le maître du changement</b> .....                                     | <b>277</b> |
| La vision du PDG, c'est aussi anticiper les changements futurs<br>de l'entreprise .....      | 278        |
| 146° attitude - Restructurez avant que les événements vous y obligent ...                    | 278        |
| Il faut savoir partir aussi pour rebondir plus loin .....                                    | 281        |
| 147° attitude - C'est bon quand tout s'arrête, le jour où vous quittez<br>l'entreprise ..... | 281        |
| 148° attitude - Reprendre la direction d'une société, les premiers pas ....                  | 282        |
| 149° attitude - Mettre en place une nouvelle organisation en cas<br>de reprise .....         | 285        |
| 150° attitude - Créer une société, un accomplissement total .....                            | 286        |
| Conclusion .....   | 291        |
| Bibliographie .....  | 295        |
| À propos de l'auteur .....   | 297        |