

Sommaire

Introduction	15
Préface	19
Partie 1 - QUI SONT LES ACTEURS ?	21
Chapitre 1 - L'entreprise.....	23
Appropriiez-vous les fondements de votre entreprise	23
Laissez se révéler vos valeurs	23
Inspirez-vous de la mémoire de l'entreprise, son image, sa culture	26
Toute l'organisation doit être tournée vers la performance et la réussite.....	28
Ayez la révolution en tête, bien avant que les difficultés apparaissent	28
Jouez gagnant, pensez gagnant	30
C'est au P.-D.G. d'être le moteur de l'innovation	31
Gomez les faiblesses de l'entreprise dès qu'elles sont identifiées	33
Structurez votre organisation pour qu'elle soit efficace et flexible	34
L'organigramme du pouvoir n'est pas toujours celui que vous avez dessiné.....	34
Réduisez les niveaux hiérarchiques et simplifiez les procédures.....	35
N'ayez pas peur de court-circuiter les hiérarchies.....	37
Chapitre 2 - L'équipe.....	39
Comment former son équipe?.....	39
Constituez-vous une petite équipe en qui vous ayez confiance.....	40
N'hésitez pas à prendre des collaborateurs de compétence supérieure à la vôtre.....	41
Attirez et reprenez les bons profils et hauts potentiels	42

Recrutez des gagnants, des combattants	43
Recrutez si vous ne pouvez pas promouvoir en interne	45
Si vous ne pouvez pas recruter les meilleurs, faites appel au conseil externe.....	46
Obtenir le meilleur de ses collaborateurs	47
Soyez constamment à l'écoute.....	47
Valorisez l'expérience des autres parce qu'ils savent souvent mieux et que vous ne savez pas tout.....	49
La mobilisation est plus indispensable que la motivation.....	50
Donnez droit à l'erreur à vos équipes.....	51
Respectez la vie personnelle de vos collaborateurs	52
Le climat intérieur doit permettre à votre équipe de se réaliser	52
Essayez de croire que la loyauté est possible	52
Réglez vite les conflits dans les relations avec votre équipe	53
L'efficacité du travail en commun dépend d'abord du responsable du groupe, de l'acceptation de son projet	54
Favorisez l'épanouissement personnel de vos collaborateurs	55
Donnez du pouvoir aux membres de votre équipe	57
Plus que tous, vos vendeurs doivent être les meilleurs	59
Choisissez les meilleurs vendeurs.....	59
Obligez vos vendeurs à adhérer au projet d'entreprise	61
Remobilisez constamment vos vendeurs	62
Chapitre 3 - Le leader	65
Manager, c'est montrer l'exemple	66
Montrez-vous déterminé	66
Soyez engagé, passionné	67
Essayez d'être un exemple de transparence et de franchise	68
Soyez conforme à vos propres valeurs: éthique, honnêteté, justice	70
Soyez modeste, le contraire n'impressionnera pas ; osez dire « je ne sais pas ».....	71
La pression est indispensable pour la performance, gardez-en le contrôle	72
La pression est indispensable, mais il ne faut pas en abuser.....	72
Respectez les autres	73
Maîtrisez votre colère	74

Montrez-vous ferme, sévère, mais pas de méchanceté ni de vexation.....	75
Le chef, c'est le « chief problem solver »	76
Ayez courage et volonté, et si un jour vous doutez, faites-le en secret.....	76
Se convaincre qu'il faut régler les problèmes dès que possible.....	77
Régler les problèmes ne suffit pas à produire des résultats	78
Régler les problèmes, c'est aussi trouver des compromis	79
C'est au « leader » de prendre le plus de risques	80
Quel type de « leader » voulez-vous être ?.....	82
N'oubliez pas que les symboles du pouvoir ne vous donnent pas une légitimité	82
L'exercice du pouvoir n'a d'intérêt que si les décisions sont bien exécutées.....	83
En PME le « leader » doit primer sur le manager, selon un savant dosage qui varie suivant les circonstances	84
Comment devient-on « leader » ?.....	85
Pensez à votre image de « leader » dès le premier jour.....	86
Être P.-D.G. de PME, c'est plus qu'être un « leader »	88
N'oubliez pas que vous êtes aussi un homme.....	90
Il faut savoir aussi s'arrêter: repos, équilibre, santé	90
L'intuition est indispensable parce que vous ne pouvez pas tout rationaliser	91
N'ayez pas peur de montrer vos émotions	92
Se connaître, pour garder le contrôle de soi	94
Chapitre 4 - Les partenaires extérieurs	97
Les partenaires privilégiés qui font presque partie de l'entreprise.....	98
Les actionnaires, faites-vous-en des alliés, à toujours considérer	98
Administrateurs, la bonne gouvernance, celle qui vous accompagne	99
Traitez bien vos fournisseurs, les premiers partenaires après les clients	100
Ménagez les délégués du personnel, partenaires nécessaires et utiles	102
Ayez recours aux avocats, pour prévenir de préférence.....	103
L'État comme partenaire ?.....	104
Faut-il attendre une aide de l'État ?.....	104

Impôts et Urssaf, négociez avant de reporter	105
Le greffe du tribunal de commerce, ou comment donner ses résultats financiers à ses concurrents.....	105
Ceux dont il faut se méfier	106
Le banquier n'est un allié que si ça marche, ou si ça s'améliore constamment	106
Pourquoi certains syndicalistes et inspecteurs du travail perdent le sens des réalités?	108
Partie 2 - QUEL PROJET ET SA MISE EN ŒUVRE ?	111
Chapitre 1 - Avoir une idée, une vision, une stratégie claire	113
L'avenir, l'horizon de l'entreprise c'est le job du P-D.G.	113
Au départ il faut une idée forte.....	113
Ayez une vision, un projet	114
Soyez persuadé que votre avantage concurrentiel peut vous être enlevé	117
Faites la guerre uniquement si vous pouvez la gagner, sinon renoncez	118
Respectez le droit.....	119
Avoir une stratégie claire, construire un « business plan » très complet	122
La première étape: construire un « business plan ».....	122
Assurez-vous que toutes les actions sont en ligne avec la stratégie, force de la continuité	123
Votre modèle de stratégie, c'est surtout du bon sens	124
La stratégie doit être cohérente avec les moyens, les ressources.....	126
Une charte, un « mission statement », uniquement s'il y a un engagement de tous	127
Mise en œuvre de la stratégie	128
La stratégie doit évoluer avec l'environnement.....	128
La stratégie doit définir des priorités.....	129
Collez à votre stratégie, et changez-la plutôt que de ne pas la respecter.....	131
Concevez une stratégie qui soit claire et cohérente pour vos collaborateurs.....	132
Gardez le souci du détail.....	133
Peut-on atteindre l'excellence dans une entreprise?	134

Chapitre 2 - Quelle stratégie par fonction ?	139
Gardez la maîtrise de la production	139
Ne croyez pas tout ce que vos responsables vous racontent	139
Quel que soit votre positionnement, produisez au mieux de la qualité, au meilleur prix de revient.....	140
Développez tout ce qui permet de vendre plus cher	142
Quels actifs stratégiques devons-nous posséder, où investir ?	143
Être en surcapacité, c'est garder de la souplesse	144
Ne vous privez pas de l'opportunité d'améliorer le design, l'esthétique de tous vos produits.....	145
Quel positionnement pour vos produits ?.....	147
Trouver le bon nom, une marque, un logo est un exercice de grande précision	147
Le prix est celui que le client est prêt à payer.....	149
Choisissez votre distribution en fonction de vos capacités et ne dérogez pas ensuite à votre stratégie malgré les pressions	151
Faites envie à vos distributeurs.....	153
Le client au centre de la stratégie, discours ou réalité.....	154
Le client au centre de la stratégie, une réalité et pas seulement des mots	154
Fidélisez vos clients, c'est moins cher	156
Ayez toujours des prospects en cours parce que vous perdrez des clients	157
L'e-business, un terrain à exploiter rapidement si votre métier le permet et si vous avez une grande capacité d'adaptation	158
L'export, un immense terrain d'opportunités plus difficile à conquérir	159
Connaissez très bien vos concurrents, et surtout, battez-les à la loyale	162
La communication est essentielle quel que soit votre métier	163
La communication n'est pas un gaspillage, elle est nécessaire dans tous les métiers.....	164
La communication doit renforcer la stratégie, elle ne sert pas à se faire plaisir	165
Comment acquérir rapidement une forte notoriété ?	168
Gestion des ressources humaines	169
Qui est le DRH dans une PME ?	169

Les difficultés du recrutement.....	172
Égalité et discrimination, des choix qui relèvent beaucoup des valeurs personnelles du dirigeant	173
La formation, c'est plus d'efficacité et la préparation de l'avenir	175
Ayez des indicateurs objectifs pour évaluer vos équipes, et récompensez-les.....	176
Les plans de participation sont-ils motivants ?	179
Prévoyez une révision annuelle pour que chacun sache où il se situe.....	180
Faut-il faire durer les nuisibles ?	181
Respectez toujours les formes dans vos licenciements	182
Chapitre 3 - Plan financier et contrôle	189
Comptabilité, gestion financière.....	189
Transparence et consistance pour que la confiance soit forte	190
Comment interpréter le compte d'exploitation ?	192
Anticipez vos besoins de financement.....	193
Comparez votre entreprise aux autres par les ratios	194
N'oubliez jamais le point d'équilibre du chiffre d'affaires, votre seuil d'alarme	194
Budgéter pour comparer ensuite la réalité à la prévision.....	195
Le suivi du budget commercial, indicateur de stress.....	196
N'hésitez pas à indiquer leurs marges à vos commerciaux.....	197
Mettez à jour vos prix de revient et qu'ils soient précis.....	197
Ne négligez pas le budget d'approvisionnements, grand consommateur de trésorerie.....	199
Gardez le budget des salaires, un poste de dépenses facile à contrôler pour prévoir.....	200
Suivez régulièrement le budget de charges fixes, un poste très maîtrisable.....	200
Comptes de résultats prévisionnels, synthèse de base de la prévision d'activité	201
Le plan de financement et la trésorerie	202
Plan de financement pour vous, mais aussi pour vos partenaires extérieurs.....	202
Les actionnaires peuvent-ils distribuer tous les profits ?	202
Financement externe: banque ou actionnaires ?	203

Le plan de trésorerie, le plus souvent si la situation est tendue	204
Reporting et contrôle.....	204
Contrôle budgétaire pour confronter la réalité à la prévision	204
Reporting pour tous, pour savoir ce qu'ils font, où ils vont	205
Chapitre 4 - Outils de gestion en pratique	209
Processus clairement définis.....	209
Seule l'écriture des processus permet d'y voir clair	209
Le « reengineering » s'écrit avec tous ceux qui sont concernés.....	211
Fonctionnez en système économe pour vous permettre d'autres opportunités	214
La qualité, c'est l'affaire de tous	215
La qualité concerne toute l'entreprise.....	215
Le contrôle qualité « <i>a posteriori</i> » ne résout pas les problèmes	217
L'informatique, une fonction qui ne se délègue pas aux seuls spécialistes.....	219
En PME, combinez architecture informatique éprouvée et spécificités de votre métier	219
Partie 3 - COMMENT MAÎTRISER LE CHANGEMENT ?.....	223
Chapitre 1 - Gestion de crises	225
Difficile de réussir sans passer par des crises	226
Pas d'avancée sans commettre des erreurs... dans le privé.....	226
Les crises courantes doivent se gérer sans attendre.....	227
Le dépôt de bilan, plus qu'une crise, un échec	228
Comment un excès de transparence envers les banques peut devenir une grave erreur?.....	229
Le redressement judiciaire, ou la perte de vos capacités de contrôle de votre vie	230
Comment accepter un dépôt de bilan?	232
N'attendez pas trop de la justice des tribunaux de commerce	233
Quand faut-il déposer son bilan?	235
Et pourtant, il faut rebondir	237
L'échec arrive. Il faut l'accepter	237
Quelle est ma responsabilité morale?.....	238

Relever la tête, pour oublier l'échec.....	239
Résilience	240
Chapitre 2 - Restez le maître du changement	243
La vision du P.-D.G., c'est aussi	
anticiper les changements futurs de l'entreprise	244
Restructurez avant que les événements vous y obligent.....	244
Il faut savoir partir aussi pour rebondir plus loin	246
C'est bon quand tout s'arrête, le jour où vous quittez l'entreprise	246
Reprendre la direction d'une société, les premiers pas.....	247
Mettre en place une nouvelle organisation en cas de reprise.....	250
Créer une société, un accomplissement total.....	251
Conclusion	255
À propos de l'auteur.....	259