

Patrick DUSSOSSOY

AVENTURE PME !

150 conseils pour décider,
organiser, mobiliser et se dépasser



5^e édition



AVENTURE PME !

AVENTURE PME !

**150 conseils pour décider, organiser,
mobiliser et se dépasser**

Auteur: Patrick DUSSOSSOY

Édition 2020

© GERESO Édition 2011, 2014, 2016, 2018, 2020

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

Illustration : © Oksana Latysheva/istockphoto.com

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Février 2020

ISBN : 978-2-37890-344-2

EAN 13 : 9782378903442

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-474-6

ePub : 978-2-37890-475-3

Kindle : 978-2-37890-476-0

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577

Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- 60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails
- Concevoir une formation
- Développez votre identité numérique
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Dire beaucoup de choses en peu de mots
- Écrire vite, écrire court, écrire bien !
- Et si on se parlait à table ?
- Être l'acteur de sa retraite
- L'intelligence créative au travail
- La banalité du conformisme
- Le grand livre des réseaux sociaux
- Le manager samouraï
- Le webmarketing en 150 questions
- Libérez-vous de votre smartphone !
- Manager la performance industrielle
- Mieux vendre en B to B
- Montez en gamme !
- Petit manuel des techniques tordues pour réussir en entreprise
- Plouf plouf ! Ce sera toi le manager !
- Prendre la parole sans stress
- Relancer l'innovation aujourd'hui... pour préparer demain
- Réussir l'impossible

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

À tous les dirigeants de PME qui liront ces lignes, en leur souhaitant beaucoup de courage dans leur métier qui peut être enthousiasmant, mais qui demande une énergie incroyable.

En espérant que ce livre puisse vous convaincre que la réussite de votre entreprise dépendra surtout de vous-même et de votre capacité à construire une stratégie gagnante et à mobiliser votre équipe.

À Yves et Antoine, mes chers amis qui m'ont toujours soutenu dans les passages les plus tumultueux, et qui nous ont quittés trop tôt.

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

Introduction

Mon parcours traditionnel avec une enfance studieuse, stricte mais facile, m'a conduit naturellement au métier confortable de banquier. Première étape d'une belle carrière promise dans des grandes entreprises. Quelques semaines d'un grand voyage et tout a basculé. Je tirais un trait brutal sur cet itinéraire rectiligne tout tracé. Par un hasard inattendu, je plongeais le même jour dans l'univers de la PME que je ne quitterai plus. Trois ans plus tard, je devenais P.-D.G. de l'entreprise que je venais de créer. Le métier dont beaucoup rêvent. Mais un métier plutôt impopulaire pour la majorité des Français. Et qui l'est devenu encore plus avec le comportement de quelques grands patrons qui ont perdu le sens des réalités. Avec cette manière brutale de nombreux responsables d'entreprises, de jeter à la rue des salariés pour maximiser leurs résultats financiers. Et pourtant, il est une multitude d'entreprises et beaucoup de leurs dirigeants, dont la conduite est très loin de ces excès.

Qui se cache en fait derrière un P.-D.G. ? Est-ce un exploiteur, un manipulateur, un despote, un privilégié ? Ou est-ce un champion, un aventurier, un homme de pouvoir, un général ? Est-ce un organisateur, un décideur, un super-commercial, un créatif, un inventeur, un meneur, un fonceur, un courageux ? Ou peut-être tout ceci à la fois. Vu de l'intérieur, ce métier est en tout cas passionnant, mais aussi totalement dévorant.

Une première question se pose avant d'entrer dans le sujet. Faut-il être né entrepreneur pour réussir à diriger une entreprise ? Question sur laquelle je me suis souvent interrogé avant de devenir moi-même entrepreneur. Enfant, je fus d'abord un bon soldat. J'étais l'aîné de sept ; je devais montrer l'exemple. Ce faisant, consciemment ou non, mes parents me préparaient très jeune à prendre des responsabilités. J'ai, paraît-il, bien tenu mon rôle.

J'ai été élevé avec des valeurs et des principes exigeants. J'y apprenais à mettre la barre toujours plus haute, à vaincre ma peur, à commander les autres. Expérience qui complétait bien des règles familiales strictes mais pas

trop difficiles : il fallait travailler en classe, parce que la valeur suprême dans la vie était la réussite professionnelle.

Mes parents avaient décidé mon plan de carrière : ce serait une école d'ingénieur. Je suivais en parallèle Sciences économiques en cours du soir, pour apprendre et rencontrer un autre monde que celui de mon enfance. C'est à ce moment-là que j'ai commencé à me libérer du modèle familial. Période vécue à Paris avec un engagement fort dans le syndicalisme étudiant. Sans être un agitateur, plutôt un idéaliste optimiste. De ceux qui agissent, pas de ceux qui critiquent tout systématiquement.

Je trouvais mon premier emploi sans trop d'effort, par le réseau : chargé d'étude à la création d'une des premières start-up en France qui deviendra l'un des leaders mondiaux des services du numérique 30 ans plus tard, la société Athos.

Envie d'un peu d'aventure : je partais 15 mois plus tard pour la Nouvelle-Calédonie en coopération. Un titre ronflant d'économiste. La réalité fut beaucoup plus modeste. Je suis rentré de ce paradis parce que j'avais d'autres ambitions.

Un an après, j'intégrais l'INSEAD à Fontainebleau, où j'allais pendant un an acquérir les bases nécessaires à mes projets.

Ce fut ensuite la banque américaine J.P. Morgan, en commençant à New York. Exposition forte à une multinationale, et surtout à la finance. Retour à Paris. Je gérais l'équivalent de deux cent cinquante millions d'euros de crédit à trente ans. J'étais devenu quelqu'un d'important, tout au moins pour mes parents... Mais je n'arrivais pas à me situer dans ce monde de la banque et à m'y projeter pour l'avenir. Je ne m'y sentais pas bien. Je manquais de liberté. Je ne souhaitais pas faire partie de cette caste, de ce modèle.

Au retour d'une croisière, je remettais ma démission. C'est à ce moment-là, que j'ai vraiment commencé à ressentir l'envie d'entreprendre. La chance s'en est mêlée. Le soir même de ma démission, Pierre Prioux, P.-D.G. des bateaux Dufour, me proposait de le rejoindre. Le baron Bich, propriétaire de Dufour venait de racheter une petite entreprise en difficulté Tabur Marine. Pierre Prioux avait besoin d'un second. Ma vie d'entrepreneur commençait. J'entrais dans l'univers de la PME. Je gagnais ma liberté.

Tabur fabriquait des annexes. La société perdait beaucoup d'argent. Mais sa technologie était adaptée à un produit qui se développait rapidement, la planche à voile. Nous avons lancé en quelques mois la Dufour Wing qui fut la planche à voile la plus vendue au monde dès sa première année. En deux ans le chiffre d'affaires de la société était multiplié par cinq et les résultats devenaient exceptionnels.

Puis le grain de sable. Suite à un désaccord avec le baron Bich, Pierre Prioux démissionnait et quittait aussitôt le groupe. Solidaire, je refusais de prendre la direction de Tabur. Trois jours plus tard, j'étais dehors. En démissionnant j'étais libre; libre pour un plus grand projet. L'envie d'entreprendre devenait très forte. Une envie qui s'est manifestée parce que j'ai bénéficié d'un concours de circonstances. Il fallait ce déclic.

La suite de l'histoire se construira progressivement à travers les exemples décrits dans le livre. Quelques mots cependant, pour en comprendre la chronologie.

L'étape suivante, ce fut le lancement et la réussite de Tiga. Un summum d'accomplissement. Ce fut une belle bataille totalement déséquilibrée contre notre concurrent principal Bic, mon ex-employeur, sur un marché qui commençait à s'effondrer peu après le lancement. Un jeu terriblement stimulant parce qu'il nous forçait à être hypercréatif et combatif, si nous voulions survivre. Une expérience dont la fin fut douloureuse. Six ans après la création de Tiga, deux banquiers ont brutalement coupé les vivres de la société. Conséquence de faibles pertes annoncées dans un contexte de trésorerie tendue, de très forte concurrence et d'une chute du marché de 50 % de son volume en cinq ans. Jouer la transparence avec ces deux banquiers fut de loin ma plus grosse erreur en plus de trente ans comme dirigeant. Trois ans plus tard, une assignation en dépôt de bilan pour un petit retard de paiement par une ancienne championne de l'équipe Tiga dont je n'avais pas renouvelé le contrat, Jenna de Rosnay, mettait la société en redressement judiciaire. Deux mois plus tard elle était reprise par l'un de ses actionnaires.

À partir de là, mes métiers se sont accompagnés de restructurations drastiques. Ce fut d'abord les spiritueux, comme responsable d'une filiale du groupe Rémy Cointreau, le rhum Mount Gay à la Barbade aux Antilles. Celle-ci avait été rachetée trois ans plus tôt. La reprise s'était mal engagée. La situation était inquiétante: usine tournant très en dessous de sa capacité, un grand procès avec le fournisseur principal qui affectait directement la qualité, ventes en déclin, pertes importantes. J'avais pour première instruction de licencier trois des quatre directeurs, causes de tous les maux m'avait dit mon supérieur direct. Instruction non suivie. Nous nous sommes tous mis au travail. À peine un an plus tard, la société était restructurée. Elle redevenait profitable.

Je reprenais ensuite une unité fabriquant de l'armagnac Clés des Ducs et de la liqueur du Pays basque, Izarra. Le challenge y fut surtout marketing. Clés des Ducs devint premier mondial de l'armagnac en volume.

AVENTURE PME !

Pas enthousiasmé par la grande entreprise, je rachetais ensuite avec ma femme une société fabricante de rôtissoires industrielles et de matériel de restauration, la société Chergui, la seule entreprise dont j'ai contrôlé totalement le capital. Société quasi morte à la reprise, parce que s'étant endormie depuis quinze ans. Ce fut plus long à restructurer parce qu'il fallut tout revoir. Après quatre ans nous avons cédé l'entreprise.

Finalement je reprenais la direction d'un fabricant d'étiquettes adhésives, ayant pour clientèle essentiellement des multinationales du cosmétique, la société Gouzy. Là encore il s'agissait de restructurer avant de développer. Ce fut l'entreprise la plus profitable que j'ai eue à diriger, tellement profitable que mes prédécesseurs n'avaient pas vu venir un changement complet d'environnement qui les avait amenés à perdre complètement leur avantage concurrentiel sans réagir.

Après 30 ans de direction générale de PME, mon enthousiasme pour ce métier que j'ai choisi n'a pas faibli. Je ne regrette pas d'avoir quitté à trente-deux ans une multinationale prestigieuse et confortable, pour plus d'autonomie, plus de risque et beaucoup moins d'argent. J'ai aimé ce métier très complet, qui demande une énergie incroyable, beaucoup de courage, un métier d'aventures que les autres ne connaissent pas, ne comprennent pas.

Préface

Je ne suis pas un intellectuel. Je ne suis donc pas supposé écrire. Avec mes mots, avec mon style, j'ai pourtant eu envie de communiquer mes expériences, mon ressenti, parce que j'aurais aimé de tels témoignages lorsque j'étais P.-D.G., et que je cherchais des idées ou me sentais un peu seul à essayer de sortir de difficultés. Parce que je pense avoir aujourd'hui assez d'antécédents dans le métier de dirigeant pour en tirer des enseignements qui peuvent être utiles aux autres. Parce que lorsque vous lancez un projet, tant d'obstacles vont se présenter devant vous que des conseils peuvent vous aider. Et vous n'aurez pas toujours les ressources pour vous offrir des spécialistes qui vous guideront. Un livre pour inspirer les dirigeants et tous ceux qui aspirent à mener un projet autour d'une équipe. Pour montrer pourquoi si c'était à refaire je recommencerais.

Ce n'est pas un traité d'économie, d'analyses hautement scientifiques, ou intellectuelles; pour autant, vous y trouverez l'essentiel des modèles de stratégie pour une PME.

C'est surtout une suite de réflexions, de descriptions pratiques, de comportements, qui s'appuient sur des exemples vécus. Sans chercher systématiquement à généraliser, puisqu'il n'y a pas deux univers identiques d'une entreprise à l'autre, et puisque chaque responsable a ses valeurs, son style, ses opinions. C'est une synthèse des conclusions que j'en tire sur la façon de diriger une organisation pour la rendre performante. Comment bâtir une stratégie, la conduire et s'y tenir. Comment mener son équipe, comment se comporter comme chef d'entreprise dans l'environnement actuel. Comment se projeter dans l'avenir, comment être tourné vers la réussite, comment franchir les crises. Comment garder la maîtrise de toutes les situations.

Mes parcours personnels, mes ressentis, ne servent qu'à appuyer la démonstration. Ils apportent un complément unique aux nombreuses démonstrations plus techniques, plus théoriques, de gestion d'entreprise qui sont écrites par des universitaires, des chercheurs, des psychologues, ou d'anciens cadres

supérieurs. Certains pourront trouver une partie du raisonnement trop idéaliste, utopique, parce que loin des pratiques agressives de beaucoup d'entrepreneurs aujourd'hui. Il correspond bien à une réalité, celle que j'ai expérimentée avec beaucoup de succès, et à la conviction qu'il est n'est pas indispensable d'être un tueur pour obtenir des performances de ses équipes.

Le livre est structuré en trois parties :

Une première partie décrit l'ensemble des acteurs d'une organisation : l'entreprise elle-même dans ses fondements et ses comportements, l'équipe, son leader et ses partenaires extérieurs. La deuxième partie étudie le projet d'entreprise et sa mise en œuvre. Elle donne un certain regard sur les différentes fonctions de toute organisation, sur les processus, les pratiques, sans chercher à aborder systématiquement tous les aspects de la fonction. La troisième partie est consacrée à la maîtrise de l'environnement de l'entreprise. Elle aborde en premier, la gestion des crises et l'échec, un sujet qui est très peu abordé dans les livres de management parce que cela ne s'avoue pas, parce qu'un champion réussit toujours. Cette partie se termine sur la maîtrise du changement : réorganisations, comportements dans une reprise, et finalement, partir pour rebondir.

Toujours rebâtir, partager, convaincre, motiver, imaginer, rester sage. C'est l'histoire de ce livre. Un livre qui ne pratique pas la langue de bois, et à ne pas mettre dans les mains de ceux qui ne supportent pas les mots d'efficacité, de performance, de rentabilité, de gestion des ressources.

L'histoire de beaucoup de satisfactions, de partages, et d'un peu de douleur. D'un voyage passionnant. Pour servir de référence à tous ceux qui dirigent une PME, une organisation, et pour tous ceux qui s'y préparent ou qui en rêvent.

Partie 1

QUI SONT LES ACTEURS?

Chapitre 1

L'entreprise

Les principaux acteurs qui font une entreprise sont les hommes et les femmes qui la constituent. C'est le thème principal de cette première partie. Cette analyse serait toutefois incomplète sans une description de l'entreprise elle-même, en tant qu'entité abstraite avec ses codes, ses valeurs, son histoire, ses qualités, ses faiblesses. Autant de caractéristiques que le dirigeant de toute entreprise doit intégrer avant de vouloir la transformer, la tirer vers le haut.

Appropriez-vous les fondements de votre entreprise

Laissez se révéler vos valeurs

Il n'est pas nécessaire d'être psychologue pour ressentir dans chaque société que croise tout salarié dans sa vie professionnelle, une atmosphère, des engagements, des passions, un monde chaque fois différent.

Dans une grande entreprise ce scénario s'est construit lentement au fil des années. Chacun, y compris le P.-D.G., n'y est qu'un acteur parmi des centaines, voire des milliers d'individus. C'est un système vivant et complexe qu'il est difficile de modifier. Dans une PME, comme dans tout petit groupe, le responsable au contraire peut influencer fortement l'ambiance, les comportements, les règles, domaines qui se remarquent, mais aussi les valeurs. Y compris dans une organisation qui a une longue histoire avant lui. Ces va-