

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

|   |    |
|---|----|
| Pourquoi je m'intéresse aux petites et moyennes entreprises ? ..... | 15 |
| Pourquoi ce livre ?.....  | 17 |

## PREMIERE PARTIE LA RUDE ASCENSION DES ENTREPRENEURS

|                 |    |
|-----------------|----|
| Chapitre 1..... | 28 |
|-----------------|----|

### *LA BRUTALITE DES TRENTE GLORIEUSES A L'ENCONTRE DES ENTREPRISES ET DES MOYENNES ENTREPRISES*

|   |    |
|---|----|
| Les petites et moyennes entreprises : nouveaux jokers de l'embauche .....   | 29 |
| Est-ce si simple ?.....   | 30 |
| Pourquoi l'Etat et la société s'intéressent-ils aux PME et TPE ?.....   | 31 |
| La révolte fiscale des paysans, petits entrepreneurs, artisans et commerçants .....   | 32 |
| Le malaise du milieu du XX <sup>e</sup> siècle. L'avènement de Pierre Poujade,<br>Spartacus des PME et TPE .....                    | 35 |
| La maladie des PME et des TPE se généralise à l'ensemble du pays .....  | 37 |
| Aujourd'hui Pierre Poujade fait sourire. Gérard Nicoud beaucoup moins.<br>Tous deux, même brocardés, restent des visionnaires ..... | 40 |
| Les richesses et l'économie viennent des artisans et des commerçants.....   | 45 |
| Les plus stupides ne sont pas toujours ceux que l'on montre du doigt .....  | 47 |
| Les initiateurs et les promoteurs modernes du soutien économique<br>aux métiers, aux commerces et aux petites industries .....      | 52 |

**Chapitre 2.....56**

*PLAIDOYER POUR LA CONNAISSANCE ET LA RECONNAISSANCE DES PETITES ENTREPRISES*

Le premier principe barbare : le prix le plus bas.....57  
Le deuxième principe barbare : le chômage des entrepreneurs.....62  
Le troisième principe barbare : le progrès technique mal maîtrisé.....66  
Le quatrième principe barbare : la concurrence outrancière .....67  
Pour résister, le combat est rude. Le vent tourne peu à peu, les poltrons s'enfuient.....71

**Chapitre 3.....74**

*DE LA DIFFICULTE D'ÊTRE ENTENDU*

Les atouts fabuleux du chef d'entreprise malgré une concurrence intérieure inégale .....76  
Le principe de compensation entre la grande industrie et la petite entreprise.....77  
Le soutien à l'entrepreneur.....81  
Une politique de considération ouverte aux techniques de raisonnement et d'intuition.....81  
Soutenir les petits et moyens entrepreneurs :  
    renforcer la formation, distribuer des aides techniques et financières .....83  
Les monopoles intempestifs freinent l'arrivée de la modernité économique.....84  
Que faire pour ne pas disparaître au XXI<sup>e</sup> siècle ?.....88  
Au citoyen de s'organiser à l'intérieur de l'Etat.....90  
Bâtir un tout cohérent, ouvert et rigoureux.....91  
« Ma France... Elle tient l'avenir serré dans ses mains fines. ».....93

**Chapitre 4.....96**

*UN REGARD HISTORIQUE PREALABLE NECESSAIRE*

L'instruction obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans remonte à cinquante ans seulement  
    et l'on voudrait accuser quarante siècles.....97  
L'Histoire témoigne que l'instruction publique et l'éducation moderne  
    découlent d'une évolution lente mais constante.....100  
Les origines renforcent les fondements communs  
    et les sources identiques de la Grande Europe.....107  
La crainte de la mort sépare la vie privée de la vie publique.....110  
Les razzias et les rapines ne laissaient guère de temps à la culture des peuples.  
    La vie privée n'intéressait personne, seul l'ordre public comptait.....113  
Pourquoi un rappel historique si long et si insistant ?.....114

**Chapitre 5.....116**

*LES TEMPS MODERNES BATIS SUR DES TRADITIONS QUI RESISTENT OU QUI SE PERDENT*

L'émancipation par les valeurs de liberté, d'égalité et de fraternité.....118  
Pas facile de trouver sa place sans devenir un « clone » au milieu de petits féodaux.....120

|   |     |
|---|-----|
| Le vocabulaire militaire de la gestion et du marché n'est pas si méchant .....                                      | 123 |
| Atteindre le réel en utilisant la logique matérielle enrichie par la raison intuitive .....                         | 125 |
| Le versant fertile des artisans, des commerçants et des entrepreneurs :<br>l'imagination et l'énergie humaine ..... | 127 |
| Le marché privé des petites et des moyennes entreprises et le rôle de l'Etat .....                                  | 130 |

**LE BERCEAU DE L'ENTREPRISE  
LES DISPOSITIONS DE L'ENTREPRENEUR  
LE FONDEMENT DE L'ENTREPRENOLOGIE**

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>Chapitre 6.....</b> | <b>134</b> |
|------------------------|------------|

*ENGAGEMENT ET INDEPENDANCE DU CITOYEN ET DE L'HOMME PRIVE  
LA REFORME*

|  |     |
|--|-----|
| Indépendance et engagement : piliers de la réussite dans la PME et la TPE.....   | 134 |
| Pourquoi l'indépendance et l'engagement sont-ils indissociables des PME et des TPE ?.....  | 138 |
| Malheureusement, l'engagement l'emporte sur l'indépendance .....   | 140 |
| L'électroaimant composé de fer et de titane ou la fusion de l'homme et du citoyen.....   | 146 |
| Une école d'homme citoyen :<br>les centres et les associations de gestion de l'artisanat et du commerce.....                       | 147 |
| Un bref aperçu sur la naissance et la diversité des centres de gestion<br>devenus associations de gestion et de comptabilité ..... | 149 |
| Le progrès technique et technologique est promis à tous,<br>mais la peur qu'il suscite nuit à sa généralisation.....               | 151 |
| Une méthode de lutte contre la peur et l'arrogance : la réforme.....   | 152 |
| Sans apporter le bonheur, le devoir modernisé peut donner la tranquillité .....  | 156 |

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>Chapitre 7.....</b> | <b>158</b> |
|------------------------|------------|

*L'AIDE A LA PRIVATISATION PAR LA VOIE ASSOCIATIVE OU COOPERATIVE*

|   |     |
|---|-----|
| La transparence de l'association : mythes et réalités.....  | 159 |
| Le conseil d'administration, le directeur et le secrétaire général<br>d'une association de gestion.....                           | 162 |
| Le titre de fondateur n'est pas un grade .....  | 163 |
| Dans une association comme dans toute entreprise,<br>deux univers qu'il est dangereux de séparer : la finance et l'économie ..... | 165 |
| Le partage des trois pouvoirs dans une association :<br>le politique, l'administratif et le technique .....                       | 166 |
| Le progrès humain se perçoit quand les actes sont conformes aux décisions.....  | 168 |
| Dans une association, la personnalisation du pouvoir<br>n'est pas la privatisation du pouvoir.....                                | 168 |

|   |     |
|---|-----|
| L'odeur du « privé ».....   | 171 |
| L'évaluation de la bonne gestion d'une association.....   | 173 |
| La réforme inévitable des associations de gestion et des centres de gestion.....                  | 175 |
| Faut-il attendre l'unanimité ou le consensus pour réformer<br>les associations de gestion ? ..... | 178 |

**Chapitre 8.....180**

*DES TECHNIQUES DE RAISONNEMENT :  
MARCHE ET CLIENTS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES*

|   |     |
|---|-----|
| Gérer des solutions et prendre des décisions, deux mondes opposés<br>mais complémentaires.....  | 180 |
| Les petites et moyennes entreprises sont, à leur manière, créatrices<br>de besoins économiques et ferments de civilisation aux côtés de l'industrie ..... | 181 |
| Ne recueillir que l'information utile .....   | 185 |
| Des désirs des clients et de leur satisfaction .....  | 186 |
| L'image commerciale et la communication à développer.....   | 187 |
| La théorie des fonctions .....  | 187 |
| Il est possible d'enrichir sa propre existence<br>même si on est entouré par plus fort et plus habile que soi .....                                       | 189 |
| Le marché est-il la boussole absolue ? Le calcul des prix et son intérêt.....   | 191 |
| L'échange égalitaire est un facteur d'emplois rémunérés .....   | 192 |
| Décrypter .....   | 194 |

**Chapitre 9.....197**

*LE CLIENT EST-IL ROI ?*

|   |     |
|---|-----|
| Le client est-il vraiment roi ?.....                        | 197 |
| La valeur produite dépend de l'égalité dans l'échange ..... | 204 |

**Chapitre 10.....207**

*DES BESOINS EXPRIMÉS PAR LE MARCHE AUX BESOINS REELS A SATISFAIRE  
PROFESSION ET ACTIVITE*

|  |     |
|--|-----|
| La peur et le courage .....  | 207 |
| La profession ne fait pas l'activité. De nombreux besoins et peu de désirs .....     | 208 |
| Les activités, leviers d'Archimède, sont les vraies réponses aux besoins réels ..... | 211 |
| Aiguiser son regard, percevoir les intentions, fonder l'acte économique commun.....  | 213 |
| Le client n'est jamais devenu roi, ceux qui l'ont cru en sont morts.....             | 214 |
| L'offre n'est ni soumise ni esclave dans la petite et moyenne entreprise.....        | 216 |
| Comment un client peut-il demander ce qu'il ignore ?.....                            | 219 |
| Les valeurs de base de l'offre et des activités.....                                 | 220 |

## **SECONDE PARTIE**

### **METHODES ET TECHNIQUES**

### **POUR CREER DES ACTIVITES DURABLES**

#### **Chapitre 11.....225**

##### *UNE METHODE POUR CREER DES ACTIVITES : LE COEFFICIENT DE PREACTIVITE*

|  |     |
|--|-----|
| Discerner, prévoir, anticiper le réel et l'influencer par l'action décisive .....  | 225 |
| Le réel existe, on peut le modifier. L'action décisive .....   | 230 |
| Une méthode scientifique pour découvrir les besoins réels des clients .....  | 230 |
| Subjectivité, objectivité, relativité et doute méthodique .....  | 231 |
| La préactivité et ses composantes : la plate-forme de base. Les besoins du marché et<br>des clientèles confrontés aux réponses justifiées et garanties du chef d'entreprise..... | 234 |
| Le ratio méthodique ou le coefficient de préactivité .....   | 235 |
| Les plates-formes des besoins types des clients potentiels.....  | 243 |
| Exemples de plates-formes et de besoins types.....   | 244 |
| Exemples de plates-formes de typologies de l'entrepreneur.....   | 248 |
| Les fonctions que doit supporter la préactivité .....  | 250 |
| Encore un mot sur le ratio de calcul de la préactivité .....   | 251 |
| ... et sur le coefficient de préactivité .....   | 253 |

#### **Chapitre 12.....255**

##### *LE REEL INCONTOURNABLE, LA CONNAISSANCE, LA SENSATION, LA CONSCIENCE, L'INTELLIGENCE*

|   |     |
|---|-----|
| Pourquoi faut-il apprendre à connaître le réel ?.....                                   | 255 |
| Trois outils pour accroître la connaissance réelle de soi, des êtres et des choses..... | 258 |
| La sensation .....  | 259 |
| La conscience, la réflexion, motrices du mouvement.....                                 | 260 |
| L'intelligence .....  | 262 |
| Les chances d'appréhender le réel.....  | 266 |
| Le réel, le fictif et le virtuel.....   | 266 |

#### **Chapitre 13.....269**

##### *LES MECANISMES DE LA CREATION DES ACTIVITES. LE SYSTEME DOMINANT DE GESTION*

|  |     |
|--|-----|
| La propriété et l'appropriation, motrices des besoins et créatrices de la valeur ..... | 269 |
| Le corbeau et le renard .....  | 270 |
| La définition d'une activité dans la petite et moyenne entreprise.....                 | 272 |
| Les notions de système et les fonctions d'Henri Fayol .....                            | 274 |
| L'aparté sur la délégation des pouvoirs dans la petite et moyenne entreprise .....     | 275 |
| Qu'est-ce qu'un système ? Le système de gestion dominant dans une PME et une TPE ..... | 275 |

|   |     |
|---|-----|
| Quatre exemples de systèmes de gestion dominants et leurs caractéristiques .....      | 280 |
| Le système dominant financier et son schéma de fonctionnement .....                   | 281 |
| Le système dominant de production et son schéma de fonctionnement .....               | 283 |
| Le système dominant commercial et son schéma de fonctionnement.....                   | 285 |
| Le système dominant technologie/investissements et son schéma de fonctionnement ..... | 287 |
| Le fondement de l'entreprise rythmé par le temps :                                    |     |
| la hiérarchie et la priorité des décisions .....                                      | 289 |
| Les quatre composantes essentielles de l'activité.....                                | 291 |
| L'importance des activités masquées par les urgences extérieures.....                 | 293 |

**Chapitre 14.....295**

*MODELES D'APPLICATIONS SUR LA RECHERCHE D'ACTIVITES*

|   |     |
|---|-----|
| L'activité fait l'entrepreneur, le registre fait la profession .....  | 295 |
| L'étude de la clientèle n'est pas une étude de marché.....  | 296 |
| Des modèles d'application.....  | 297 |
| I - Une entreprise de mécanique et de réparation automobile confrontée<br>à un nouveau système dominant de gestion.....   | 298 |
| II - Une épicerie urbaine souhaite ouvrir un magasin en zone rurale.....  | 309 |
| III - Une entreprise de fabrications de cadres et de vélos de course pour<br>professionnels et amateurs de cyclisme. Réparations et suivis de courses,<br>ventes et reprises de vélomoteurs et accessoires..... | 314 |

**POUR UNE APPROCHE DE FORMATION**

**Chapitre 15.....321**

*LE METIER DE CONSEIL EXPERT, FORMATEUR ANIMATEUR*

|   |     |
|---|-----|
| Les notions essentielles du contrôle de gestion .....   | 322 |
| Un technicien connu : le contrôleur de gestion.   |     |
| Une technique nouvelle : la relation économique.....  | 323 |
| La capacité de vente, la capacité productive et le taux d'utilisation<br>de la capacité productive..... | 324 |
| Les études et les préventions économiques. Le plan d'action.....  | 326 |
| Les moyens mis en œuvre pour former des conseillers experts.....  | 329 |
| Le calendrier de la formation au métier de conseiller expert.....                                       | 329 |
| Le bagage informatif.....   | 330 |
| Le bagage technique conventionnel de la gestion d'entreprise .....                                      | 331 |
| Le bagage technique élargi à l'économie et au management.....   | 332 |

**Epilogue.....343**