

Michael E. Gerber

Préface de Augustin Paluel-Marmont
cofondateur de Michel et Augustin

E-MYTH

LE MYTHE DE L'ENTREPRENEUR REVISITÉ

**POURQUOI
LA PLUPART
DES PETITES ENTREPRISES
ÉCHOUENT
ET QUE FAIRE POUR
RÉUSSIR**

PAR L'AUTEUR
AUX 8 MILLIONS
D'EXEMPLAIRES
VENDUS
DANS LE MONDE !

**Le livre de référence
enfin traduit en français !**

A L I S I O

atiampo raymond <interactiveneo@gmail.com>

Michael E. GERBER est une véritable légende de la création d'entreprise. INC. Magazine l'a nommé « meilleur spécialiste au monde des petites entreprises ». Il est cofondateur et président de Michael E. Gerber Companies, un groupe de sociétés qui a révolutionné la création d'entreprise et accompagne les entrepreneurs dans tous les secteurs de l'industrie et de l'économie depuis près de 30 ans.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

© 1995, 2001 by Michael E. Gerber

Published by arrangement with HARPERCOLLINS PUBLISHERS. All rights reserved.

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Christophe Billon

Maquette : Célia Cousty

Relecture-correction : Rémy Coton-Pélagie

Design couverture : bernard amiard

© 2017 Alisio (ISBN : 979-10-92928-93-8) édition numérique de l'édition imprimée © 2017 Alisio (ISBN : 979-10-92928-37-2).

Alisio est une marque des éditions Leduc.s.

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions Alisio

Λ L I S I O

Michael E. GERBER

E-MYTH :

LE MYTHE DE L'ENTREPRENEUR REVISITÉ

Pourquoi la plupart des petites entreprises
échouent et que faire pour réussir

Λ L I S I O

À mon père, que j'aimerais tant avoir à mes côtés.

SOMMAIRE

PRÉFACE	11
REMERCIEMENTS	13
AVANT-PROPOS	15
INTRODUCTION	19

PARTIE I

LE MYTHE DE L'ENTREPRENEUR ET LA PETITE ENTREPRISE AMÉRICAINE	27
CHAPITRE 1. LE MYTHE DE L'ENTREPRENEUR	29
CHAPITRE 2. L'ENTREPRENEUR, LE MANAGER ET LE TECHNICIEN	39
CHAPITRE 3. L'ENFANCE : LA PHASE DU TECHNICIEN	55
CHAPITRE 4. L'ADOLESCENCE : SE FAIRE AIDER	65
CHAPITRE 5. SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT	75
CHAPITRE 6. LA MATURITÉ ET LE POINT DE VUE DE L'ENTREPRENEUR	93

PARTIE II

LA RÉVOLUTION CLÉS EN MAIN : UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'ENTREPRISE 103

CHAPITRE 7. LA RÉVOLUTION CLÉS EN MAIN 105

CHAPITRE 8. LE PROTOTYPE DE FRANCHISE 117

CHAPITRE 9. TRAVAILLER *SUR* ET NON
DANS VOTRE ENTREPRISE 125

PARTIE III

MONTER UNE PETITE ENTREPRISE QUI MARCHE ! 145

CHAPITRE 10. LE PROCESSUS DE
DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE 147

CHAPITRE 11. VOTRE PROGRAMME
DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE 165

CHAPITRE 12. VOTRE BUT PRINCIPAL 169

CHAPITRE 13. VOTRE OBJECTIF STRATÉGIQUE 183

CHAPITRE 14. VOTRE STRATÉGIE
ORGANISATIONNELLE 201

CHAPITRE 15. VOTRE STRATÉGIE EN MATIÈRE
DE MANAGEMENT 225

Sommaire

CHAPITRE 16. VOTRE STRATÉGIE CONCERNANT LE FACTEUR HUMAIN	237
CHAPITRE 17. VOTRE STRATÉGIE MARKETING	259
CHAPITRE 18. VOTRE STRATÉGIE CONCERNANT LES SYSTÈMES	277
CHAPITRE 19. LETTRE À SARAH	299
ÉPILOGUE : POUR QUE LA CRÉATION D'UNE PETITE ENTREPRISE REDEVienne UN RÊVE DANS LE MONDE ENTIER	305
POSTFACE : FRANCHIR LE PAS	313
À PROPOS DE L'AUTEUR	315
TABLE DES MATIÈRES	317

PRÉFACE

Bonjour,

Depuis que j'ai détecté en moi une petite fibre entrepreneuriale, je dévore les sagas d'entrepreneurs et les livres de management.

C'est l'une des innombrables biographies de Sir Richard Branson qui m'a définitivement fait chavirer, dans ma tête d'adolescent, allongé sur mon lit, dans le vaste monde des entrepreneurs.

Depuis, j'ai dû lire près d'une centaine de ces livres, moi qui n'avais pas parcouru plus d'un demi-livre jusqu'au lycée et qui avais récolté 4/20 à l'écrit du bac de français.

Des millions de personnes se sont déjà posé les questions que nous nous posons. Des millions de personnes ont déjà rencontré les situations que nous traversons. C'est tout aussi vrai pour l'entrepreneuriat. Des livres ont été écrits sur à peu près tout. Lire, écouter, partager, se nourrir d'expériences vécues par d'autres, qui ont été confrontés aux mêmes problématiques, permet d'aborder ces dernières avec de meilleures armes, et d'être ainsi plus forts pour négocier les difficultés de la vie.

Ce livre de Michael Gerber, E-Myth, est une plongée fascinante dans le monde de l'entrepreneuriat, un décortilage simple et efficace des raisons pour lesquelles tant de patrons de PME – dont je fais partie – galèrent souvent. Sommes-nous vraiment des entrepreneurs ? Avons-nous créé nos entreprises pour les bonnes raisons ? Quelle(s) casquette(s) avons-nous ? Celle de l'entrepreneur visionnaire qui imagine le futur ? Celle du gestionnaire qui décrypte le passé ? Celle du technicien qui construit dans le présent ? Ou les trois à la fois... avec le conflit permanent qui en découle ?

À une époque où le mythe de l'entrepreneur est fortement mis en exergue en France, Michael Gerber nous invite à nous poser les vraies bonnes questions avant de nous lancer dans l'aventure

de la création d'entreprise... ou nous livre des pistes de solutions si nous avons déjà fait le grand saut.

Devons-nous tous devenir entrepreneurs ? Est-ce le Graal de créer son entreprise ? Et bien non !

Heureusement, nous n'avons pas tous les mêmes talents, les mêmes envies. Si tel était le cas, il serait bien compliqué de faire tourner la Terre.

L'une des clefs d'une vie riche ? Prendre le temps d'apprendre à bien se connaître, en multipliant les expériences, quelles qu'elles soient, toujours vécues avec passion, engagement, intelligence, et sans forcément chercher de logique. Le fil rouge de la vie se dessine tout naturellement, par petites touches.

Notre devoir est d'identifier nos talents et le bon terreau pour les faire grandir, que l'on soit entrepreneur ou salarié. Nos différences, vivons-les comme autant de chances.

Le mot « entrepreneur » a été préempté par la sphère économique. Ce mot merveilleux que même la langue anglaise nous emprunte est beaucoup plus puissant et recouvre un champ bien plus large que la seule création d'entreprise.

Nous sommes en fait tous des entrepreneurs. Nous sommes chacun l'entrepreneur de notre vie, de la vie et dans la vie. Nous sommes l'acteur principal de notre vie. Et notre bonheur ne dépend que de nous. C'est un acte de volonté. Quotidien.

Une phrase résume bien cette idée : « On ne choisit pas forcément toujours tout dans la vie mais on choisit toujours la façon dont on la vit ». Ne l'oublions pas !

Bonne lecture !

Augustin Paluel-Marmont,
cofondateur de Michel et Augustin

REMERCIEMENTS

J'aimerais exprimer ma profonde reconnaissance à mes lecteurs et fans motivés qui continuent de soutenir mon travail avec un grand enthousiasme et sans qui mon message tomberait dans le néant.

Merci à Dieu pour la lumière qu'Il projette sur mon monde, à ma superbe épouse Luz Delia. La nouvelle créativité qui sommeillait depuis si longtemps au plus profond de mon être a été mise au jour par la femme de ma vie, mon amour, d'une manière que je ne saurais exprimer par des mots. Sa soif de vivre inébranlable, son amour de l'ordre, de la perfection et de la beauté me remplissent de joie. Luz Delia a transformé à jamais mon mode de vie, mon mode de pensée, ma façon d'aimer, d'évoluer et de m'élever !

Aux collaborateurs qui m'ont soutenu et permis d'exprimer les idées présentées dans ce livre. Elles se reconnaîtront.

À ma nouvelle famille d'adeptes de la Dreaming Room, qui continue de défendre ma vérité et le point de vue E-Myth, ainsi que l'importance du rêve, de la vision, du but et de la mission – mon souhait le plus cher : que la création d'une petite entreprise redevienne un rêve dans le monde entier !

À mes enfants extraordinaires Axel, Kim, Hillary, Sam et Olivia, qui m'ont donné plus qu'ils n'ont reçu, comme seul un père peut en avoir vraiment conscience.

À mes associés au sein de mon entreprise, qui, en toutes circonstances, continuent d'être des fans de mon message E-Myth en relayant les idées défendues dans le présent ouvrage. Ils ont su se dépasser dans les moments de difficulté et ont par leur engagement infailible participé à la satisfaction de nombreux clients.

E-Myth

À nos dizaines de milliers de clients et millions de lecteurs qui croient en notre intégrité et, tout au long du processus, nous ont appris au moins autant que nous leur avons enseigné ce que signifie de dépasser la pénurie en recourant à l'excellence et la détermination.

Et enfin, merci à mes remarquables premiers co-auteurs E-Myth, qui m'ont entendu lorsque je disais « Travaillez sur l'entreprise, pas dans l'entreprise ! ». Ils ont cru à ce message et l'ont appliqué pour devenir des modèles de l'E-Myth, chacun dans leur secteur d'activité – comptables, avocats, optométristes, chiropracteurs, conseillers financiers, paysagistes, architectes, courtiers immobiliers, investisseurs immobiliers, assureurs, dentistes, entre autres. Merci pour votre inspiration, votre engagement, votre implication à faire connaître *The E-Myth*, *le mythe de l'entrepreneur revisité*, à tous vos pairs.

AVANT-PROPOS

La première édition de *The E-Myth* remonte à vingt-cinq ans. Et ces vingt-cinq années ont été très riches, pour ma part. Il s'est produit tout un tas de choses dans l'intervalle — dans ma famille, mon entreprise et ma vie. Plein de choses merveilleuses, plein de choses agréables et plein de choses pénibles. Et si ce que dit Don Juan dans *Histoires de pouvoir* est vrai, que « la différence fondamentale entre un homme ordinaire et un guerrier, c'est que le guerrier prend tout comme un défi... tandis que l'homme ordinaire prend les choses, soit comme une bénédiction, soit comme une malédiction », je suis aussi coupable que tous les autres d'être un homme ordinaire, et il m'est arrivé de m'élever à l'état de guerrier lorsque Dieu considérait opportun de m'en octroyer le pouvoir.

Au cours de ces vingt-cinq ans, j'ai connu des situations proches du désastre financier et professionnel aussi bien que des réussites incroyables. J'ai créé des entreprises afin de faire grandir mon rêve, ma vision, mon but et ma mission au-delà de ce qui figure dans le présent ouvrage. J'ai vu mon mariage voler en éclats et, ce faisant, j'ai perdu le contrôle de ma société E-Myth, sans même avoir idée de ce qui lui arrivait. J'ai cependant découvert le pouvoir que je possède, les raisons pour lesquelles il est important et celles, au final, pour lesquelles ma capacité à vivre de manière authentique, à suivre sans relâche ma vision et à la vivre le plus intensément possible dépend de ma détermination. Aux côtés de Luz Delia, ma nouvelle femme à la spiritualité incroyable, j'ai réalisé mon rêve original. Elle est visionnaire, en phase avec la réalisation et la mise en œuvre de l'héritage entrepreneurial afin de transmettre mes travaux. Nous avons créé un campus plein de richesses dans lequel nous espérons enseigner à de nombreux étudiants les vérités lucides et merveilleuses que nous avons apprises sur la relation, le leadership, l'amour, la volonté, et même le renoncement, grâce au nouveau programme produit de notre cœur

et de notre esprit. Comme nous aimons le dire, tout cela réveillera l'esprit d'entreprise dans le monde entier. Nous avons parlé à des milliers d'entrepreneurs et propriétaires de petites entreprises, de cadres et techniciens aux quatre coins du monde, puisque nos travaux sont connus dans 145 pays, ont été traduits en 29 langues et sont enseignés dans 118 universités (celles que nous connaissons, évidemment, mais nous en trouvons de nouvelles chaque jour). En bref, nos travaux nous ont permis de côtoyer tout le monde ou, devrais-je dire, tous ceux impliqués dans la sphère de l'entreprise, la création d'entreprise, le développement économique et de projets – de toutes tailles, formes et dimensions. Et dans cette aventure, j'ai eu le bonheur de bénéficier d'un soutien total et de l'affection de nombreuses personnes que je suis parvenu à toucher et dont j'ai croisé la route.

Enfin, ces années ont été exaltantes, stimulantes, invalidantes, ennuyeuses, instructives, gratifiantes et m'ont somme toute donné du fil à retordre, surtout pour un type de mon âge ayant tendance à foncer tête baissée sans se soucier des dommages cérébraux potentiels.

Ce livre est donc le produit des vingt-cinq dernières années, ainsi que des vingt-cinq autres les ayant précédées. J'ai créé mon entreprise The Michael Thomas Corporation presque huit ans jour pour jour avant la publication de *The E-Myth*. Cette société est ensuite devenue Gerber Business Development Corporation, laquelle est devenue, après la publication de mon premier livre de la série E-Myth, The E-Myth Academy. Celle-ci s'est ensuite étoffée pour devenir E-Myth Worldwide. Et enfin, nous avons fondé The Dreaming Room en 2005, suivie de Michael E. Gerber Partners et de la publication de Vertical E-Myth Books, de Prodigy Business Books (notre maison d'édition) et d'Origination, notre nouvelle société de création de projets. Et aujourd'hui, nous exportons le travail de développement de The E-Myth et nos nouvelles initiatives en matière de projets dans divers pays à travers le monde.

Ce sont les expériences vécues avec les milliers de clients au cours de toutes ces années qui ont alimenté le point de vue que

j'ai partagé avec ceux d'entre vous qui ont lu *The E-Myth* et ceux qui s'apprêtent à lire le présent ouvrage.

Au cours des années ayant suivi la publication de *The E-Myth*, nombre de mes lecteurs – ainsi que plusieurs petites entreprises clientes – m'ont demandé de clarifier certains aspects bien précis du point de vue E-Myth afin de pouvoir l'appliquer à leur structure. Ce livre répond à de nombreuses questions soulevées par *The E-Myth* au cours de toutes ces années, offrant aux nouveaux et aux anciens lecteurs l'occasion de percevoir leur entreprise avec une nouvelle énergie et un état d'esprit plus dynamique grâce à une connaissance concrète et étendue des principes de *The E-Myth*.

Dans cette optique, j'ai tenté de répondre aux questions les plus importantes que l'on m'a posées sur les principes traités dans chaque chapitre, à travers un dialogue permanent avec une femme merveilleuse nommée Sarah (j'ai changé son prénom) avec qui j'ai passé beaucoup de temps l'an dernier. L'expérience de Sarah dans l'univers de l'entreprise, sa patience, son intelligence et sa passion m'ont aidé à traiter les problèmes épineux rencontrés par nos petites entreprises clientes pour éclairer leur esprit et réorganiser leurs activités. C'est en réponse à la frustration de Sarah et à sa demande très personnelle que j'ai entrepris de clarifier le point de vue associé à l'E-Myth. J'espère que Sarah et ses questions vous paraîtront aussi engageantes qu'à moi.

Mais avant de vous présenter Sarah, j'aimerais partager certaines idées sur les petites entreprises et les personnes à leur tête.

On m'a souvent demandé : « Que savent les fabuleux dirigeants d'entreprise qu'ignorent les autres ? »

Contrairement à la croyance populaire, mon expérience a montré que les individus maîtres dans l'art de faire des affaires n'évoluent pas à un tel niveau grâce à leur *besoin insatiable d'en savoir toujours plus*.

Le problème que rencontrent la plupart des entreprises en difficulté n'est pas une question de lacunes de leurs propriétaires en matière de finance, de marketing, de management et d'exploitation – ces choses sont assez faciles à apprendre – mais concerne la tendance à consacrer du temps et de l'énergie à défendre ce que les dirigeants de ces structures pensent savoir. Les plus grands hommes et femmes d'affaires que j'ai rencontrés sont déterminés à réussir coûte que coûte.

Et je ne parle pas seulement de réussite au niveau de l'entreprise.

Je suis persuadé que notre entreprise peut devenir une métaphore passionnante de « La Voie » à suivre.

Un sage a dit un jour : « Connais-toi toi-même ». À cette honorable maxime, j'ajouterai simplement « bon voyage et bonne chance » à l'intention de l'homme et de la femme d'affaires partis sur la voie de la découverte.

Je pourrais également ajouter quelques mots très instructifs d'Anthony Greenbank, qui a dit dans son ouvrage intitulé *Comment sauver sa peau* : « Pour se tirer d'une situation impossible, point n'est besoin d'avoir les réflexes d'un coureur d'un Grand Prix automobile, les muscles d'un Hercule, le cerveau d'un Einstein. On a simplement besoin de savoir que faire. »

Bonne lecture.

Michael E. Gerber
Cofondateur et président
Michael E. Gerber Companies
Carlsbad, Californie
www.michaelegerbercompanies.com

INTRODUCTION

*« Je crois que dans chaque société, de nos jours,
il y a toujours au moins une personne qui,
lentement, devient folle. »*

Joseph Heller
Panique

Si vous possédez une petite entreprise ou souhaitez en posséder une, ce livre est fait pour vous.

Il illustre les milliers et milliers d'heures de travail que nous avons effectuées dans mes entreprises ces trente-sept dernières années.

Il exprime une croyance, forgée et confortée par les expériences vécues en compagnie des milliers de dirigeants de petites entreprises avec qui nous avons travaillé.

Cette croyance dit qu'aux États-Unis, les petites entreprises ne fonctionnent pas, malgré le travail fourni par leur propriétaire.

En effet, le problème n'est pas un manque de travail de la part des propriétaires des petites entreprises de ce pays, mais un travail inadapté.

Résultat, le chaos finit par régner dans la plupart de ces entreprises, lesquelles deviennent ingérables, imprévisibles et peu rémunératrices.

Il suffit de jeter un coup d'œil aux chiffres.

Aux États-Unis, les entreprises se créent et périssent à une vitesse de plus en plus stupéfiante. Chaque année, plus d'un million de personnes dans ce pays montent une entreprise. Les statistiques nous révèlent qu'à la fin de la première année au moins 40 % d'entre elles mettent la clé sous la porte.¹

Dans les cinq ans, plus de 80 % d'entre elles – soit 800 000 – disparaissent.

Et l'autre mauvaise nouvelle, c'est que si vous possédez une petite entreprise qui parvient à survivre pendant cinq ans, voire davantage, ne poussez pas pour autant un ouf de soulagement. En effet, plus de 80 % des petites entreprises ayant survécu au bout des cinq premières années meurent lors des cinq années suivantes.

Pourquoi ?

Pourquoi tant de personnes créent leur entreprise alors que l'échec est souvent au rendez-vous ?

Quel enseignement en tirent-ils ?

Pourquoi, au vu de toutes les informations disponibles de nos jours sur la façon de gérer une petite entreprise florissante, si peu de gens y parviennent ?

Ce livre répond à toutes ces questions.

Il traite de quatre idées fortes, qui, si vous les cernez bien et les prenez à cœur, vous donneront le pouvoir de vous lancer dans l'aventure extraordinairement enthousiasmante et personnellement gratifiante de la création d'une petite entreprise.

1. Selon le ministère du Commerce américain.

Ignorez-les et vous rejoindrez probablement les centaines de milliers de personnes qui consacrent chaque année leur énergie, leur capital et leur vie à la création d'une petite entreprise, mais connaissent l'échec, ou les nombreux autres qui luttent corps et âme pendant des années pour leur survie.

IDÉE N° 1 Il existe un mythe aux États-Unis – que j'appelle le mythe de l'entrepreneur –, qui dit que les petites entreprises sont créées par des entrepreneurs prenant le risque d'investir un capital pour faire des bénéfices. Cela ne fonctionne tout simplement pas comme ça. Les vraies raisons pour lesquelles les gens montent une entreprise ont peu de choses à voir avec l'esprit d'entreprise. En fait, cette adhésion au mythe de l'entrepreneur est le facteur à l'origine du taux d'échec désastreux des petites entreprises aujourd'hui. Comprendre le mythe de l'entrepreneur et appliquer les principes retenus à la création et au développement d'une petite entreprise peut se révéler être le secret de la réussite de n'importe quelle entité.

IDÉE N° 2 Une révolution est aujourd'hui en cours au sein de la petite entreprise américaine. Je l'ai baptisée la révolution clés en main. Elle change non seulement la façon de faire des affaires dans ce pays et dans le monde entier, mais fait également évoluer le profil du créateur d'entreprise, le mode de création et la probabilité de survie de la structure.

IDÉE N° 3 Au cœur de la révolution clés en main se trouve un processus dynamique que nous appelons processus de développement d'entreprise au sein de The Michael E. Gerber Companies. Systématisé et appliqué à dessein par le propriétaire d'une petite entreprise, ce processus permet de transformer n'importe quelle structure modeste en organisation à l'efficacité incroyable. Notre expérience nous a montré que lorsqu'une petite entreprise intègre ce processus à toutes ses activités et s'en sert pour contrôler son destin, elle demeure jeune et prospère. Lorsqu'une petite entreprise ignore ce processus – ce que font malheureusement la plupart d'entre elles –, elle s'en remet à la gestion par la chance, stagne et finit par péricliter. Les conséquences sont inévitables.

IDÉE N° 4 Le processus de développement d'entreprise peut être systématiquement suivi par n'importe quel propriétaire de petite structure grâce à une méthode progressive appliquant au fonctionnement de l'entité les enseignements de la révolution clés en main. Ce processus devient alors un moyen prévisible de générer des résultats et de créer de la vitalité dans n'importe quelle structure dont le propriétaire est bien décidé à lui accorder le temps et l'attention nécessaires pour prospérer.

Depuis la naissance de The Michael Thomas Corporation en 1977 et des entreprises que nous avons créées depuis, nous avons accompagné des dizaines de milliers de propriétaires de petites entreprises et d'entrepreneurs grâce à la mise en œuvre du processus de développement d'entreprise et à leur adhésion aux programmes associés. J'ai assisté à des milliers de succès.

J'oserais même dire qu'aucune organisation n'a jamais vécu d'aussi près l'application des principes de la révolution clés en main et du processus de développement d'entreprise que nous dans mes sociétés. Et bien que ce processus ne constitue pas une solution miracle et demande beaucoup d'efforts, c'est toujours un travail gratifiant et le seul qui, à ma connaissance, est capable d'offrir le niveau de contrôle nécessaire pour obtenir ce que vous souhaitez de votre petite entreprise. Il va en effet changer votre entreprise et vous changer la vie.

Ce livre traite donc de la production de résultats. Il ne se contente pas de vous dire « comment y parvenir ». Puisque nous savons vous et moi que ce genre de livre n'apporte rien. C'est l'être humain qui réussit en travaillant.

Et ce qui favorise la réussite des gens, c'est une idée qui vaut la peine d'être appliquée, ainsi qu'une compréhension limpide de ce qu'il faut faire.

Ce n'est qu'après l'intégration en bonne et due forme d'une telle idée à votre réflexion et au fonctionnement de votre entreprise que la « façon de procéder » devient importante.

Introduction

Ce livre porte sur ce genre d'idée – une idée selon laquelle votre entreprise n'est rien d'autre que le reflet de la personne que vous êtes.

Si votre réflexion manque de rigueur, votre entreprise manquera de rigueur. Si vous êtes désorganisé, votre entreprise sera désorganisée.

Si vous êtes cupide, vos employés seront cupides, s'investiront de moins en moins et en voudront toujours plus.

Si vos informations sur ce qui doit être fait dans l'entreprise sont limitées, votre structure reflétera cette restriction.

Par conséquent, si votre entreprise doit changer – et il est impératif qu'elle le fasse en permanence –, vous devez commencer par changer vous-même. Si vous refusez de changer, votre entreprise ne sera jamais capable de vous donner ce que vous attendez.

Le premier changement à opérer concerne votre conception de l'entreprise et les ingrédients nécessaires pour qu'elle fonctionne bien.

Une fois que vous aurez bien cerné la relation qu'un propriétaire doit avoir avec son entreprise pour qu'elle fonctionne bien, je peux vous assurer que vous serez en mesure de donner un nouveau sens à votre structure et à votre vie, lesquelles afficheront une belle vitalité.

Vous saurez pourquoi tant de personnes n'obtiennent pas ce qu'elles veulent de l'entreprise qui leur appartient.

Vous repérerez les opportunités quasiment magiques que peut saisir quiconque monte correctement une petite entreprise, en cernant bien la problématique et en se servant des bons outils.

E-Myth

Cela s'est produit des milliers de fois devant mes yeux, dans toutes sortes de domaines, avec des personnes qui ne connaissaient, au départ, rien au monde de l'entreprise.

Je souhaite qu'en cours de lecture, vous commenciez à faire partie de ces gens-là.

PARTIE I

LE MYTHE DE L'ENTREPRENEUR ET LA PETITE ENTREPRISE AMÉRICAINNE

CHAPITRE 1

LE MYTHE DE L'ENTREPRENEUR

*« Ils s'intoxiquent de travail
afin de ne pas voir qui ils sont vraiment. »*

Aldous Huxley

Le mythe de l'entrepreneur est profondément ancré aux États-Unis et empreint d'un certain héroïsme.

Visualisez l'entrepreneur type, et immédiatement des images d'Hercule vous viennent à l'esprit : un homme seul ou une femme face aux éléments déchaînés, défiant courageusement un pronostic extrêmement défavorable, escaladant la face de roches abruptes et piégeuses – tout cela pour réaliser le rêve de monter son entreprise.

Relents légendaires de l'accomplissement, de nobles efforts surhumains et d'un engagement prodigieux pour atteindre un idéal de vie fantasmé.

Mais bien que ce genre de personnes existe, je sais d'expérience qu'elles sont rares.

Sur les milliers d'hommes et de femmes d'affaires que j'ai eu l'occasion de rencontrer et avec qui j'ai travaillé lors des vingt dernières années, peu d'entre eux étaient de véritables entrepreneurs lorsque je les ai croisés pour la première fois.

Chez la plupart, la vision avait pratiquement disparu.

La soif de grimper s'était transformée en terreur face aux immenses sommets.

Il ne s'agissait plus d'escalader la roche, mais de s'y accrocher.

L'épuisement était monnaie courante et l'euphorie plutôt rare.

Mais tous n'ont-ils pas déjà été entrepreneurs ? Après tout, ils avaient monté leur propre affaire. Ils devaient bien être poussés par un rêve, pour prendre un tel risque.

Mais, dans ce cas, où était donc passé ce rêve ? Pourquoi s'était-il évanoui ?

Où se trouvait l'entrepreneur qui avait lancé cette entreprise ?

La réponse est simple : l'entrepreneur n'avait existé que le temps d'un instant.

L'espace d'un court instant.

Puis il avait disparu et, dans la plupart des cas, à jamais.

Lorsque l'entrepreneur avait survécu, c'était seulement sous la forme d'un mythe né d'un malentendu concernant le profil d'un individu qui se lance dans la création d'entreprise et les raisons qui le motivent.

Un malentendu qui a coûté très cher aux États-Unis – plus que nous pouvons l'imaginer – en ressources, en occasions perdues et en vies gâchées.

Ce mythe, ce malentendu, je l'appelle le mythe de l'entrepreneur.

Aux États-Unis, il a pour origine la croyance romantique selon laquelle les petites entreprises sont créées par des entrepreneurs, alors que ce n'est pas le cas la plupart du temps.

Qui monte donc des petites entreprises aux États-Unis ?

Et pourquoi ?

La crise créative

Pour comprendre le mythe de l'entrepreneur et le malentendu niché en son sein, penchons-nous de plus près sur la personne qui se lance dans la création d'entreprise. Pas une fois qu'elle s'est lancée, mais avant.

Alors, où étiez-vous avant de créer votre entreprise ? Et, si vous envisagez de monter votre affaire, quelle est votre situation actuelle ?

Eh bien, si vous êtes comme la plupart des gens que je connais, vous travailliez pour quelqu'un d'autre.

Que faisiez-vous ?

Vous occupiez probablement un poste technique, comme presque tous ceux qui se lancent dans la création d'entreprise.

Vous étiez menuisier, mécanicien ou opérateur sur machine.

Vous gardiez des caniches, étiez aide-comptable, dessinateur, coiffeur, barbier, programmeur informatique, médecin, rédacteur technique, graphiste, comptable, décorateur, plombier ou commercial.

Dans tous les cas, vous faisiez un travail technique.

Et vous étiez probablement sacrément bon dans votre domaine.

Mais vous faisiez cela pour quelqu'un d'autre.

Puis, un jour, sans raison apparente, il s'est produit quelque chose, peut-être la météo, un anniversaire, le bac décroché par votre enfant, le bulletin de salaire reçu un vendredi après-midi ou votre patron qui a vous a injustement regardé de travers. Vous avez peut-être eu le sentiment que ce dernier n'appréciait pas vraiment votre contribution au succès de son entité.

Il aurait pu s'agir de toutes sortes de choses, peu importait. Mais un jour, sans raison apparente, *vous avez soudain été pris d'une crise créative*. Et, ce jour-là, votre vie a changé à jamais.

Vous vous êtes dit à peu près ceci : « Pour qui je fais tout ça ? Pourquoi est-ce que je travaille pour ce type ? Bon sang, j'en sais autant que lui dans ce secteur d'activité. Sans moi, il n'aurait pas cette boîte. N'importe quel abruti peut diriger une entreprise. Je travaille pour un de ces abrutis. »

Au moment même où vous avez prêté attention à ce que vous étiez en train de dire, avec tout votre cœur, votre destin était scellé.

L'excitation liée à la volonté de couper le cordon ne vous a jamais quitté.

Cette volonté d'indépendance vous suivait partout.

La perspective d'être votre propre patron, de faire ce que vous avez décidé, de chanter vos propres chansons est devenue une obsession de tous les instants.

Une fois frappé par cette crise créative, vous n'avez plus eu aucun répit.

Il était impossible de vous en débarrasser.

Vous *deviez* monter votre propre entreprise.

La supposition fatale

En proie à votre crise créative, vous avez été victime de la supposition la plus désastreuse que peut émettre une personne se lançant dans l'aventure de la création d'entreprise.

Tous les techniciens qui montent leur affaire font cette erreur d'appréciation. Elle trace la voie d'une société – de son inauguration à sa liquidation –, dès qu'elle est émise.

Cette supposition fatale est la suivante : *si je comprends le travail technique d'une entreprise, je comprends l'entreprise qui effectue ce travail technique.*

Et elle est fatale parce qu'elle n'est pas vraie.

En fait, c'est la cause principale de la plupart des faillites de petites entreprises !

Le travail technique d'une entreprise et une entreprise qui effectue ce travail technique *sont deux choses totalement différentes !*

Mais le technicien qui monte une entreprise ne perçoit pas cette réalité.

Pour le technicien souffrant d'une crise créative, une entreprise n'est pas une activité, mais un endroit où l'on va travailler.

Ainsi, le menuisier, l'électricien ou le plombier deviennent artisans.

Le barbier ouvre un salon.

Le rédacteur technique démarre une activité de rédaction technique.

Le coiffeur ouvre un salon de coiffure.

L'ingénieur se lance dans une activité axée sur les semi-conducteurs.

Le musicien ouvre un magasin de musique.

Tous sont persuadés que, parce qu'ils comprennent le travail technique de l'entreprise, ils sont immédiatement et parfaitement qualifiés pour diriger une entreprise réalisant ce genre de travail.

C'est tout simplement faux !

En fait, leur unique atout (la connaissance du travail technique de leur entreprise) devient leur seule responsabilité.

Si le technicien ignorait comment effectuer le travail technique de l'entreprise, il devrait apprendre à le faire.

Il serait contraint d'apprendre à faire tourner l'entreprise et non à effectuer le travail lui-même.

La véritable tragédie, c'est que lorsque le technicien devient la proie de la supposition fatale, l'entreprise, qui était censée l'affranchir des limites que constitue le fait de travailler pour quelqu'un d'autre, ne fait que l'asservir.

Soudain, la mission qu'il savait si bien exercer devient la mission qu'il maîtrise, accompagnée d'une dizaine d'autres auxquelles il ne connaît absolument rien.

Bien que la crise créative soit à l'origine de la naissance de l'entreprise, c'est le technicien qui va travailler.

Et soudain, le rêve d'entrepreneur se transforme en cauchemar de technicien.

Regarder la jeune femme faire des tartes.

Regarder la jeune femme monter
une entreprise qui fait des tartes.

Regarder la jeune femme devenir une
vieille femme.

J'ai rencontré Sarah alors qu'elle dirigeait son entreprise depuis trois ans. Elle m'a confié : « Ces trois années ont été les plus longues de mon existence. »

L'entreprise s'appelait *Au royaume des tartes* (j'ai modifié son nom).

Mais en fait, l'entreprise de Sarah ne tournait pas vraiment autour du thème des tartes, mais était surtout axée sur le travail. Le travail que faisait Sarah. Le travail que Sarah aimait faire plus que tout au monde. Sans oublier le travail que Sarah n'avait jamais connu de sa vie.

« En fait, m'a dit Sarah, non seulement je déteste tout ça [en ouvrant les bras pour embrasser la petite boutique dans laquelle nous nous trouvions], mais je *déteste* [elle a insisté presque féroce-ment sur le terme] – je *déteste* faire des tartes. L'idée m'insupporte, je ne supporte pas l'odeur des tartes. Je ne supporte pas la vue des tartes. » Puis elle s'est mise à pleurer.

Le doux arôme des tartes tout juste sorties du four emplissait l'air.

Il était 07 h 00 et *Au royaume des tartes* devait ouvrir dans trente minutes. Mais Sarah avait la tête ailleurs.

« Il est 7 heures », a-t-elle dit en s'essuyant les yeux avec son tablier comme si elle lisait dans mes pensées. « Vous vous rendez

compte que je suis ici depuis 3 heures du matin ? Et que je me suis levé à 2 heures pour me préparer ? Après avoir préparé les tartes, ouvert la boutique, servi mes clients, tout nettoyé, fermé, fait les courses et ma caisse, être allée à la banque, avoir dîné et préparé les tartes pour la cuisson du lendemain, il est 21 h 30 ou 22 h 00. Et lorsque j'ai fait tout ça, alors qu'une personne normale dirait, pour l'amour de Dieu, que sa journée est terminée, je dois encore ensuite m'asseoir pour commencer à réfléchir à la façon dont je vais pouvoir payer le loyer du mois prochain.

« Et tout ceci [elle écarte de nouveau les bras d'un air las, comme pour accentuer tout ce qu'elle vient de dire] parce que mes meilleurs amis m'ont dit que j'étais folle de ne pas ouvrir une pâtisserie, tellement je faisais bien les tartes ! Et le pire, c'est que je les ai crus ! J'ai considéré que c'était la solution pour échapper à l'horrible emploi que j'avais à l'époque. J'y ai vu un moyen de me libérer, de faire un travail que j'adorais, rien que pour moi ! »

Je ne voulais pas interrompre ce déchaînement. J'attendais silencieusement de voir ce qu'elle allait dire ensuite.

Mais elle a shooté avec son pied droit dans l'énorme four noir qui se trouvait devant elle.

« Merde ! » a-t-elle dit en explosant.

« Merde, merde, merde ! »

Elle insista en donnant de nouveau un coup de pied dans le four. Puis elle s'est affaissée, a poussé un grand soupir et s'est étreinte, presque avec désespoir.

« Qu'est-ce que je fais, maintenant ? » a-t-elle dit, dans un murmure. Je savais que la question ne m'était pas adressée. Elle se la posait plutôt.

Sarah s'est appuyée contre le mur et est restée longuement ainsi, silencieuse, à fixer ses chaussures. Dans la boutique vide,

la trotteuse de l'énorme pendule faisait des tic-tac sonores. Dans cette rue très fréquentée, j'entendais les voitures passer devant la boutique, alors que la ville s'éveillait. Les rayons du soleil transperçaient les vitres immaculées, venant lécher le parquet de chêne étincelant devant le comptoir.

La poussière flottait à travers le flot de lumière, comme suspendue dans l'attente des mots de Sarah.

Elle était très endettée.

Elle avait mis tout ce qu'elle avait, et plus encore, pour créer cette ravissante petite boutique.

Le parquet était en chêne de premier choix.

Les fours étaient ce qui se faisait de mieux.

La présentation était superbe et les produits d'une grande qualité.

Sarah avait mis tout son cœur dans ce lieu, tout comme dans ses tartes. Elle était tombée amoureuse de la réalisation de pâtisseries étant petite, avec pour mentor sa tante qui vivait alors chez elle.

Sa tante avait rempli la cuisine familiale et l'enfance de Sarah de cette délicieuse odeur de tartes sortant du four. Sa tante l'avait initiée à la magie du processus : pétrir la pâte, nettoyer le four, saupoudrer la farine, préparer les plateaux, couper soigneusement les pommes, les cerises, la rhubarbe, les pêches. C'était un travail qui respirait l'amour.

Sa tante la corrigeait lorsqu'elle précipitait un peu les choses à son goût.

Sa tante ne cessait de lui répéter : « Sarah, ma chérie, nous avons tout notre temps. Faire des tartes, ce n'est pas faire activer les choses, c'est faire des tartes. »

Et Sarah pensait qu'elle la comprenait.

Mais elle savait désormais que faire des tartes, c'était faire activer les choses. Faire des tartes, c'était terminé pour elle, du moins le pensait-elle.

Les tic-tac de la pendule continuaient de bien se faire entendre.

J'observais Sarah se ratatiner de plus en plus sur elle-même.

Je connaissais toute la pression qu'elle devait ressentir face à l'ampleur de son endettement et son sentiment d'impuissance dans cette situation. Où était passée sa tante ? Qui allait lui dire ce qu'il fallait faire, maintenant ?

« Sarah, lui ai-je dit en prenant beaucoup de précautions, le moment est venu de tout réapprendre sur les tartes. »

Le technicien souffrant d'une crise créative prend le travail qu'il aime faire pour le transformer en emploi. Et le travail qu'il adorait se transforme en corvée, parmi tout un tas de corvées moins familières et moins agréables. Plutôt que de conserver sa spécificité, représentant l'unique compétence du technicien sur la base de laquelle ce dernier a monté son entreprise, ce travail se retrouve banalisé, devient une chose à mener à bien afin de pouvoir faire tout le reste.

J'ai dit à Sarah que tout technicien souffrant d'une crise créative ressent précisément la même chose.

Tout d'abord, l'euphorie, puis la terreur, ensuite l'épuisement et, enfin, le désespoir. Un terrible sentiment de perte vous envahit – pas seulement la perte de ce qui lui était le plus proche, mais la perte du sens donné à sa vie, la perte de soi.

Sarah m'a regardé, l'air soulagé, comme si elle se sentait écoutée, mais pas jugée.

CHAPITRE 2

L'ENTREPRENEUR, LE MANAGER ET LE TECHNICIEN

« Aussi, un même homme acquiert-il au cours de sa vie de multiples aspects personnels, de multiples personnages, de multiples “moi” (car chacun pour son compte, indépendamment des autres, dit “je”, “moi”, quand il apparaît). »

Jean Vaysse
Vers l'éveil à soi-même

Non, le technicien n'est pas le seul problème.

Le problème est plus compliqué que ça.

Le problème, c'est que quiconque créant son entreprise est en fait trois personnes à la fois : l'entrepreneur, le manager et le technicien.

Et le problème s'aggrave par le fait que, si chacune de ces personnalités souhaite être le patron, aucune ne veut avoir de patron.

Les trois montent donc une entreprise ensemble afin de se débarrasser du patron et le conflit éclate.

Pour vous montrer comment se manifeste le problème chez nous tous, étudions l'interaction, en nous, entre ces diverses personnalités. Penchons-nous sur deux personnalités que nous connaissons tous : le Gros et le Maigre.

Vous est-il déjà arrivé de faire un régime ?

Vous êtes installé devant la télévision un samedi après-midi, en train de regarder une compétition sportive, admiratif de l'endurance et de la dextérité de ces sportifs.

Vous mangez un sandwich, le deuxième depuis que vous avez pris place sur votre canapé pour regarder le match, il y a deux heures.

Face à ce qui passe à l'écran, vous vous sentez plein de paresse. Puis soudain, quelqu'un se réveille en vous et dit : « Qu'est-ce tu fabriques ? Regarde-toi, tu es gros ! Tu es hors de forme ! Mais fais quelque chose ! »

Cela nous est arrivé à tous. Quelqu'un se réveille en nous, exhibe l'image totalement différente de celui ou celle que nous devrions être et nous souffle ce que nous devrions faire. Dans ce cas précis, appelons-le le Maigre.

Qui est le Maigre ? C'est celui qui emploie des termes tels que *discipline*, *exercice physique*, *organisation*. Le Maigre est intolérant, satisfait de soi, tatillon. C'est un tyran compulsif.

Le Maigre abhorre les gros, ne supporte pas leur compagnie. Il a besoin de bouger constamment. Il vit pour l'action.

Le Maigre vient tout juste de prendre les rênes. Attention ! Les choses sont sur le point de changer.

Très vite, vous débarrassez le réfrigérateur de tous les aliments qui font grossir. Vous achetez une nouvelle paire de baskets, une barre d'haltères et une tenue de jogging. Il va y avoir du changement ! Vous allez retrouver un second souffle. Vous programmez votre nouveau régime physique : debout à 05 h 00, jogging de 5 km, douche à l'eau froide à 06 h 00, petit déjeuner constitué d'un toast à base de farine de blé, de café noir et d'un demi-pamplemousse. Ensuite, vous enfourchez votre vélo pour vous rendre au travail. Vous rentrez à 19 h 00, vous faites 3 km

supplémentaires de course à pied, puis vous vous couchez à 22 h 00 – tout a déjà sacrément changé !

Et ça marche ! Le lundi soir, vous avez perdu un kilo. Vous allez vous coucher en rêvant de remporter le marathon de Paris. Pourquoi pas ? Vu la tournure des événements, ce n'est qu'une question de temps.

Le mardi soir, vous montez sur la balance. Encore un kilo d'envolé ! Vous êtes incroyable. Superbe. Pas encore tout à fait svelte, mais vous êtes une vraie machine à perdre des kilos superflus.

Le mercredi, vous mettez le paquet ! Vous faites une heure d'exercice physique en plus le matin, puis une demi-heure le soir.

Vous avez hâte de vous peser. Vous vous déshabillez entièrement, toisez votre balance sans trop d'appréhension dans la salle de bain, impatient de savoir ce qu'elle va indiquer. Vous montez dessus d'un pas léger, puis regardez les chiffres s'afficher. Que voyez-vous ? Rien ! Vous n'avez pas perdu un gramme. Vous faites exactement le même poids que la veille.

L'abattement pointe insidieusement le bout de son nez. Vous commencez à ressentir un peu de ressentiment. « Après tout ce travail ? Après tous les efforts fournis et ces litres de sueur ? Et là, rien ? Ce n'est pas juste. » Mais vous faites fi de tout ça. Après tout, demain est un autre jour. Vous allez vous coucher en vous promettant d'en faire plus le jeudi. Mais quelque chose a changé.

Vous ignorez la nature de ce changement jusqu'au jeudi matin.

Il pleut.

Il fait froid dans votre chambre.

Quelque chose est différent.

De quoi s'agit-il ?

Vous n'arrivez pas à savoir quoi pendant une ou deux minutes.

Et puis, vous saisissez : *il y a quelqu'un d'autre dans votre corps.*

Il s'agit du Gros !

Le voici de retour !

Et le Gros ne veut pas aller courir.

Il se trouve qu'il ne veut même pas sortir du lit. Il fait froid, dehors. « Courir ? Tu te fiches de moi ? » Il n'en est pas question pour le Gros. Le seul exercice physique qui pourrait l'intéresser, c'est manger !

Tout à coup, vous vous retrouvez dans la cuisine, devant le réfrigérateur – non, dans le réfrigérateur !

Manger est désormais votre centre d'intérêt n°1.

Disparu, le marathon ! Volatilisée la machine à perdre des kilos ! Adieu la tenue de jogging, la barre d'haltères et les baskets, qui prendront la poussière.

Le Gros est de retour. Il est de nouveau aux commandes.

Cela nous arrive à tous et le phénomène se reproduit encore et encore. Parce qu'on nous a fait croire que nous étions *une seule personne.*

Ainsi, lorsque le Maigre décide de changer des choses auxquelles nous croyons, nous croyons que c'est cette personne qui prend cette décision.

Et lorsque le Gros se réveille et que s'opère un retour en arrière, nous pensons que c'est aussi cette personne qui prend cette décision.

Mais ce n'est pas une seule personne, c'est *nous*.

Le Maigre et le Gros sont en fait deux personnalités distinctes, avec des besoins différents, des intérêts différents et des modes de vie différents.

Voilà pourquoi ils ne s'aiment pas. Ils souhaitent des choses radicalement différentes. Le problème, c'est que lorsque vous êtes le Maigre, vous êtes totalement consumé par *ses* besoins, *ses* intérêts, *son* mode de vie.

Puis il se passe quelque chose – la balance vous déçoit, le temps vire au froid, quelqu'un vous propose un sandwich au jambon.

À ce moment-là, le Gros, toujours tapi dans l'ombre, capte votre attention, prend le contrôle.

Vous êtes de nouveau lui.

Autrement dit, lorsque vous êtes le Maigre, vous faites toujours des promesses que doit tenir le Gros.

Et lorsque vous êtes le Gros, vous faites toujours des promesses que doit tenir le Maigre.

Est-il étonnant que, dans ces conditions, nous ayons autant de mal à tenir les engagements que nous prenons envers nous-mêmes ?

Ce n'est pas parce que nous sommes indécis ou peu fiables, mais parce que chacun d'entre nous possède tout un éventail de personnalités ayant chacune ses propres intérêts et sa façon de procéder. Demander à l'une d'elles de s'incliner devant une autre, c'est provoquer une bataille, voire, carrément, une guerre.

Quiconque ayant déjà vécu le conflit entre le Gros et le Maigre (et n'est-ce pas notre cas à tous ?) sait ce que je veux dire. Vous ne

pouvez être les deux à la fois. L'un d'eux doit perdre. Et les deux le savent bien.

Eh bien, c'est le genre de guerre qui fait rage dans l'esprit de tous les propriétaires de petite entreprise.

Mais il s'agit là d'une bataille à trois entre l'entrepreneur, le manager et le technicien.

C'est malheureusement une bataille qu'aucun ne peut remporter.

La compréhension des différences existant entre eux vous permettra de savoir pourquoi il ne peut y avoir de vainqueur.

L'entrepreneur

La personnalité animée de l'esprit d'entreprise transforme la situation la plus banale en occasion exceptionnelle. L'entrepreneur est le visionnaire qui existe en nous. Le rêveur. L'énergie qui se cache derrière chaque activité humaine. L'imagination qui allume le futur incendie. Le catalyseur du changement.

L'entrepreneur vit dans le futur, jamais dans le passé et rarement dans le présent. Il est le plus heureux lorsqu'il est libre de construire des images « et si » et « si, quand ».

En matière de science, la personnalité entreprenante travaille dans les domaines les plus abstraits et les moins pragmatiques de la physique des particules, des mathématiques pures et de l'astronomie théorique. En matière d'art, elle s'épanouit dans l'arène très fermée de l'avant-garde. Dans l'univers de l'entreprise, l'entrepreneur est celui innove, le grand stratège, l'inventeur de nouvelles méthodes pour pénétrer ou créer de nouveaux marchés, le géant révolutionnaire — tel que Sears et Roebuck, Henry Ford, Tom Watson d'IBM et Ray Kroc de McDonalds.

L'entrepreneur est notre personnalité créative – toujours au sommet de sa forme face à l'inconnu, quand elle doit forcer le destin, faire des possibilités à partir de probabilités, transformer le chaos en harmonie.

Chaque forte personnalité entreprenante a un besoin de contrôle exceptionnel. Avec sa vision permanente du futur, elle a besoin de contrôler les gens et les événements dans le présent afin de pouvoir se concentrer sur ses rêves.

Vu son besoin de changement, l'entrepreneur provoque de sacrés ravages autour de lui, ce qui est logiquement perturbant pour ceux qu'il embarque dans ses projets.

Résultat, il se retrouve souvent et très rapidement en avance sur les autres.

Plus il est loin devant, plus l'effort pour entraîner les autres est considérable.

Cela devient alors la vision du monde de l'entrepreneur : un monde constitué à la fois de surabondance d'occasions et de gens qui traînent les pieds.

La difficulté est de saisir les occasions sans se retrouver piégé.

Il choisit généralement de malmener, harceler, fustiger, cajoler, hurler et enfin, quand tout le reste a échoué, de promettre le nécessaire pour que le projet continue de progresser.

Aux yeux de l'entrepreneur, la plupart des gens sont des problèmes qui entravent la réalisation du rêve.

Le manager

La personnalité du manager est pragmatique. Sans manager, il n'y aurait pas de planification, pas d'ordre, ni de prévisibilité.

Le manager, c'est la partie de nous-mêmes qui va acheter des tas de boîtes en plastique, les ramène dans son garage et y met les écrous, boulons et vis, classés par taille. Il accroche ensuite au mur tous les outils en respectant scrupuleusement l'écart de grandeur – ceux pour le jardin sur un mur, ceux pour le travail du bois sur un autre –, et, pour être absolument certain que cet ordre ne sera pas altéré, il dessine sur le mur le contour de chaque outil, à l'endroit où il doit prendre place !

Si l'entrepreneur vit dans le futur, le manager vit lui dans le passé.

Là où l'entrepreneur est un maniaque du contrôle, le manager est un maniaque de l'ordre.

Là où l'entrepreneur s'épanouit dans le changement, le manager s'accroche de manière compulsive au statu quo.

Là où l'entrepreneur considère invariablement les événements comme des occasions à saisir, le manager y voit systématiquement des problèmes.

Le manager fait construire une maison, puis vit dedans, jusqu'à la fin.

L'entrepreneur fait construire une maison, puis se met à envisager la prochaine à peine celle-ci terminée.

Le manager crée des rangées de choses bien ordonnées. L'entrepreneur crée les choses que le manager classe par rangées.

Le manager est celui qui passe après l'entrepreneur pour ranger le désordre. Sans l'entrepreneur, il n'y aurait pas de désordre.

Sans le manager, il n'y aurait pas d'entreprise, pas de société. Sans l'entrepreneur, il n'y aurait pas d'innovation.

C'est la tension entre la vision de l'entrepreneur et le pragmatisme du manager qui crée la synthèse à l'origine de tous les grands travaux.

Le technicien

Le technicien est le faiseur de choses.

« Si vous voulez que les choses soient bien faites, faites-les vous-même » est le credo du technicien.

Le technicien aime bricoler. Les choses sont faites pour être démontées, puis remontées. Il ne s'agit pas d'en rêver, mais de les créer.

Si l'entrepreneur vit dans le futur et le manager dans le passé, le technicien vit dans le présent. Il adore sentir les choses et voir le résultat de sa création.

Le technicien est heureux tant qu'il travaille, mais seulement sur une chose à la fois. Il sait qu'il n'est pas possible de faire deux choses à la fois, seul un idiot s'y essaierait. Il travaille donc régulièrement et se trouve être le plus heureux quand il est en mesure de contrôler le flux de production.

Résultat, le technicien se méfie de ceux pour qui il travaille, car ils essaient en permanence d'en faire faire plus qu'il n'est possible ou nécessaire.

Aux yeux du technicien, penser n'est pas productif, à moins qu'il s'agisse de penser au travail à effectuer.

Résultat, il se méfie des idées nobles ou abstraites.

Penser, ce n'est pas travailler, ça nuit même au travail.

Le technicien ne s'intéresse pas aux idées, mais à la « façon de faire ».

Pour le technicien, toutes les idées n'ont de valeur que si elles sont réduites à la méthode employée pour les mettre en pratique. Et il y a une bonne raison à cela.

Le technicien sait que, sans lui, le monde tournerait encore moins rond qu'actuellement. Rien ne serait mené à bien, mais plein de gens *réfléchiraient* au problème.

Autrement dit, pendant que l'entrepreneur rêve, le manager se tracasse et le technicien rumine.

Le technicien est un individualiste déterminé qui tient bon, qui produit le pain qu'il mangera lors du dîner du jour même. C'est l'ossature de chaque tradition culturelle, mais surtout de la nôtre. Si le technicien ne le faisait pas, ce ne serait pas fait.

Tout le monde met des bâtons dans les roues du technicien.

Aux yeux du technicien, l'entrepreneur flanque toujours la pagaille avec l'une de ses « nouvelles idées géniales » dont il a le secret.

En revanche, l'entrepreneur crée toujours des tâches nouvelles et intéressantes que le technicien exécutera, établissant ainsi une relation potentiellement symbiotique.

Malheureusement, cela fonctionne rarement ainsi.

Dans la mesure où la plupart des idées créatives ne fonctionnent pas dans le monde réel, le technicien est généralement agacé et ennuyé par des interruptions visant à expérimenter des

nouveautés probablement superflues, alors qu'il est en train de faire ce qui s'impose.

Le manager est également un problème pour le technicien, car il est déterminé à faire régner l'ordre dans le travail de ce dernier, à le réduire au statut de partie « du système ».

Mais, en tant que farouche individualiste, le technicien ne supporte pas d'être traité de la sorte.

Pour le technicien, « le système » est déshumanisant, froid, aseptisé et impersonnel. Il viole son individualité.

Le travail, c'est ce que fait *une personne*. Et quand ce n'est pas le cas, le travail devient quelque chose d'étranger.

Mais, pour le manager, le travail est un système de résultats au sein duquel le technicien n'est qu'un rouage.

En conséquence, pour le manager, le technicien devient un problème à gérer. Pour le technicien, le manager devient un touche-à-tout à éviter.

Pour les deux, l'entrepreneur est celui qui les a mis dans le pétrin !

Le fait est que nous avons tous un entrepreneur, un manager et un technicien en nous. Et s'ils occupaient tous la même place, créant un certain équilibre, nous décririons une personne incroyablement compétente.

L'entrepreneur aurait tout loisir d'explorer de nouveaux centres d'intérêt. Le manager renforcerait la base opérationnelle et le technicien effectuerait le travail technique.

Chacun tirerait satisfaction de ce qu'il sait faire de mieux, servant le tout d'une manière très productive.

Malheureusement, notre expérience nous montre que peu de candidats qui se lancent dans la création d'une entreprise ont la capacité de pouvoir afficher un tel équilibre. Le profil type du propriétaire de petite entreprise est 10 % entrepreneur, 20 % manager et 70 % technicien.

L'entrepreneur se réveille avec une vision.

Le manager hurle « Oh, non ! »

Et pendant que les deux individus se mesurent l'un à l'autre, le technicien saisit l'occasion pour monter lui-même son entreprise.

Cependant, ce n'est pas pour réaliser le rêve entrepreneurial, mais pour enfin reprendre le contrôle de son travail qu'il avait laissé aux deux autres.

Pour le technicien, c'est un rêve qui devient réalité. Le patron est mort.

Mais pour l'entreprise, c'est un désastre, car c'est la mauvaise personne qui tient la barre.

Le technicien est aux manettes !

Sarah paraissait un peu submergée.

« Je ne comprends pas, a-t-elle dit. Comment aurais-je pu procéder différemment ? La seule raison pour laquelle j'ai monté cette entreprise, c'est parce que j'adore faire des tartes. Quelle autre raison aurait pu motiver cette décision ? » Elle m'a regardé avec méfiance, comme si j'essayais de rendre la situation dans laquelle elle se trouvait encore plus impossible qu'elle n'était.

« Bon, réfléchissons-y ensemble », ai-je répondu.

« S'il est vrai que trois personnalités, et non une seule, cohabitent au sein de chaque créateur d'entreprise, vous imaginez le

désordre que cela provoque ? Si une partie de vous souhaite ceci, qu'une autre veut cela et qu'une troisième désire carrément autre chose, vous imaginez la confusion que cela cause dans notre vie ? Et ce ne sont pas seulement les personnalités présentes dans chacun de nous qui nous embrouillent, mais également toutes celles que nous côtoyons : clients, employés, enfants, partenaires, parents, amis, conjoints, compagnes et compagnons. Pour en avoir le cœur net, il vous suffit de vous regarder au quotidien, vu d'en haut, comme si vous n'étiez plus dans votre corps, comme si vous regardiez quelqu'un d'autre, mais qu'en fait, vous vous observiez évoluer tout au long de la journée : vous pourriez voir dans ces conditions les différentes parties qui vous constituent. Vous les verriez jouer leurs cartes respectives. Vous les verriez lutter pour s'approprier leur propre espace – et l'espace de toutes les autres – et s'efforcer de mettre des bâtons dans les roues des autres.

« Dans votre entreprise, vous constateriez qu'une partie de vous ne souhaite qu'une chose, l'ordre, tandis qu'une autre rêve de l'avenir. Vous verriez qu'une autre partie de vous-même ne supporte pas l'oisiveté et ne perd pas une minute pour mettre en route le four, ranger, servir les clients. C'est la partie de vous-même qui se sent coupable lorsqu'elle n'est pas occupée en permanence.

« En bref, vous verriez les rêves et projets de l'entrepreneur qui est en vous, les tentatives permanentes du manager qui est en vous de favoriser le statu quo et le technicien qui est en vous en train de rendre dingues les deux autres. Vous remarqueriez non seulement que le déséquilibre entre les personnalités est un facteur essentiel, mais également que votre existence est conditionnée par l'obtention d'un certain équilibre. Et tant que vous n'y serez pas parvenue, ce sera la guerre ! Et cette guerre, personne ne peut la remporter.

« Vous remarqueriez également que l'une de vos personnalités est la plus forte des trois et qu'elle parvient toujours à contrôler les autres. En fait, si vous poursuivez suffisamment longtemps votre observation, vous commencerez à comprendre à quel point

la tyrannie de votre personnalité la plus forte est dévastatrice pour votre existence. Et vous verrez que, sans équilibre, si ces trois personnalités ne bénéficient pas de l'opportunité, de la liberté, de l'apport dont chacun a besoin pour se développer, votre entreprise ne peut que refléter votre propre asymétrie.

« Sans un manager pour mettre de l'ordre et sans un technicien pour la mettre au travail, une entreprise est vouée à une mort précoce et probablement fort dramatique. Et une entreprise dirigée par un manager, sans entrepreneur ni technicien pour jouer leur rôle absolument essentiel, rangera sans cesse les choses dans de petites boîtes grises, ne se rendant compte que trop tard que ces choses ou boîtes n'ont pas lieu d'exister ! Ce genre d'entreprise mourra dans l'ordre le plus impeccable.

« Dans une entreprise dirigée par un technicien, sans entrepreneur pour lui donner le cap et le manager pour la superviser, le technicien travaillera jusqu'à l'effondrement de la structure et se réveillera chaque matin pour redoubler d'efforts par rapport à la veille, avant de prendre conscience, alors qu'il est bien trop tard, que pendant qu'il travaillait, quelqu'un a fait passer une autoroute dans la boutique ! »

Sarah m'a regardé d'un air plein d'incertitude.

« Mais je ne suis pas entrepreneur », a-t-elle dit.

« Je fais simplement des tartes. Je n'ai toujours voulu qu'une chose, faire des tartes, à l'image du technicien que vous avez décrit. Le jour de la distribution de l'esprit d'entreprise, je crois que j'étais absente. Qu'est-ce que je fais s'il n'y a pas d'entrepreneur en moi ? »

Je n'ai pu m'empêcher de sourire. Cela promettait d'être amusant. Car je savais que lorsque Sarah saisisrait enfin – et je savais qu'elle le ferait –, elle allait découvrir en elle quelqu'un dont elle ignorait l'existence.

« Avant de tirer cette conclusion, Sarah, penchons-nous de plus près sur le rôle d'un entrepreneur », ai-je répondu.

« Un entrepreneur considère l'entreprise comme une chose bien distincte de vous-même, la propriétaire. Son travail est de poser toutes les bonnes questions sur la raison d'être de cette entreprise. Pourquoi une pâtisserie et non un atelier de carrosserie ? Si vous êtes pâtissière, il est facile pour vous de décider d'ouvrir une pâtisserie. Mais justement ! Si vous êtes pâtissière et déterminée à vous lancer dans la création d'une entreprise, vous allez laisser au second plan votre expérience de la pâtisserie afin d'entamer un dialogue interne parfaitement familier à chaque personnalité animée d'un véritable esprit d'entreprise.

« Vous allez commencer à vous dire : "Le moment est venu de m'offrir une nouvelle vie, de mettre mon imagination au défi et d'entamer le processus de création d'une existence entièrement nouvelle. Et le meilleur moyen d'y parvenir dans ce monde plein d'opportunités est de créer une nouvelle activité passionnante susceptible de m'apporter tout ce que je souhaite, qui ne nécessite pas ma présence permanente, une activité dont la particularité est unique et les gens en parleront très longtemps après l'avoir découverte et qui, suite à cette expérience merveilleuse, fréquenteront régulièrement la boutique parce qu'il y a là une saveur très particulière. Je me demande de quelle entreprise il pourrait bien s'agir ? »

« Je me demande de quelle entreprise il pourrait bien s'agir ? » ai-je dit à Sarah. « C'est la véritable question que se pose un entrepreneur. Je l'appelle la question du rêve. C'est la question située au cœur de l'activité de l'entrepreneur. Je me demande, je me demande. Je me demande.

« Le travail d'un entrepreneur est donc de se demander, ai-je poursuivi. C'est d'imaginer et de rêver. De voir, en étant le plus possible lui-même, les possibilités suspendues au-dessus de sa tête et présentes dans son cœur. Pas dans le passé, mais dans le futur. C'est le travail effectué par la personnalité de l'entrepreneur

à la naissance de son entreprise, puis à chaque phase. Je me demande, je me demande, je me demande. À l'instar de ce que doit faire l'inventeur. À l'instar de ce que doit faire le compositeur. À l'instar de ce que doit faire l'artiste, l'artisan, le physicien ou le pâtissier. J'appelle cela le travail du futur. "Je me demande" est la véritable mission de la personnalité de l'entrepreneur. »

Elle a eu beau essayer de le réprimer, j'ai vu la bouche de Sarah commencer à dessiner un léger sourire.

« Comment est-ce que je pourrais procéder différemment ? », m'a-t-elle finalement demandé avec une confiance grandissante. « Si je donnais vie au véritable entrepreneur qui est en moi, comment pourrais-je modifier totalement l'expérience que je vis dans cette entreprise ? »

« Voilà, vous avez compris, ai-je répondu. C'est précisément la question à vous poser. Et pour y répondre, voyons où en est aujourd'hui votre entreprise dans le cycle de vie de la petite structure. »

CHAPITRE 3

L'ENFANCE : LA PHASE DU TECHNICIEN

*« ... mon Oncle Sol eut un élevage de sconses,
mais les sconses prirent froid et moururent,
et ainsi mon Oncle Sol imita les sconses
d'une manière subtile... »*

E. E. Cummings
Poèmes choisis

Il va de soi que les entreprises, comme les personnes, sont supposées grandir. Et c'est avec la croissance que se produit le changement.

Malheureusement, la plupart des entreprises ne sont pas dirigées conformément à ce principe, mais en fonction des souhaits du *propriétaire* et non des besoins de la structure.

Et ce que souhaite le technicien qui dirige l'entreprise, ce n'est pas la croissance ou le changement, mais exactement l'inverse. Il veut un endroit où aller travailler, être libre de faire ce qu'il veut, quand il veut, sans être contraint de travailler pour le patron.

Malheureusement, le souhait du technicien voue son entreprise à l'échec avant même qu'elle ait commencé à fonctionner.

Pour comprendre pourquoi, jetons un œil aux trois phases de la croissance d'une entreprise : **l'enfance, l'adolescence et la maturité.**

Dans l'intérêt de votre entité, il est vital de comprendre chaque phase de cette évolution et de cerner ce qui se passe dans l'esprit du propriétaire de l'entreprise, afin de découvrir les raisons pour lesquelles la plupart des petites entreprises ne prospèrent pas.

Le patron est mort et vous, le technicien, êtes enfin libre. Vous pouvez faire ce qui vous chante dans votre propre entreprise. Tous les espoirs sont permis. Ce ne sont pas les possibilités qui manquent. Cela s'apparente à la sortie de l'école le dernier jour avant les grandes vacances. Votre nouvelle liberté est enivrante.

Au début, on peut tout vous demander pour votre entreprise. En tant que technicien, vous êtes habitué à « faire ce qu'il faut ». Ainsi, ce n'est pas à contrecœur mais avec optimisme que vous consacrez des heures à votre entreprise pendant la phase de l'enfance. Il y a des tâches à exécuter et vous vous y consacrez entièrement. Après tout, votre deuxième prénom est Travail. « En outre, vous dites-vous, ce travail est pour moi ».

Et donc, vous travaillez, dix, douze, voire quatorze heures par jour, et ce, sept jours par semaine. Même lorsque vous êtes à la maison, vous êtes au travail. Toutes vos pensées se tournent vers votre nouvelle entreprise. Elle vous obnubile, elle vous consume. Vous vous investissez à cent pour cent, faisant le nécessaire pour la maintenir en vie.

Désormais, non seulement vous fournissez le travail que vous connaissez, mais également celui dont vous ignorez tout. Non seulement vous fabriquez, mais vous achetez, vendez et expédiez. Pendant la phase de l'enfance, vous êtes un jongleur émérite qui s'attache à ne faire tomber aucune balle.

On repère facilement une entreprise au stade de l'enfance – *le propriétaire et l'entité sont une seule et même chose.*

Si vous retiriez le propriétaire d'une entreprise au stade de l'enfance, d'entreprise il n'y aurait plus. Elle disparaîtrait !

Lors de l'enfance, vous êtes l'entreprise.

Elle porte même votre nom – *Aux délices de Laura, L'Atelier de Bruno, Chez Faustine* – le client ne risque pas d'oublier que vous êtes le patron.

Et très vite – avec un peu de chance – la sueur, les soucis et le travail payent. Vous êtes bon dans votre domaine. Vous travaillez dur. Les clients ne vous oublient pas. Ils reviennent. Ils vous recommandent à leurs amis. Leurs amis ont eux aussi des amis. Et ils parlent de Laura, Bruno et Faustine. Ils parlent tous de vous.

À en croire ce que disent vos clients, ils n'ont jamais connu quelqu'un comme Laura, Bruno et Faustine. Laura, Bruno et Faustine sont comme des amis de longue date. Ils travaillent dur pour gagner de l'argent. Et ils font du bon boulot. Laura est la meilleure caviste que je connaisse. Bruno est l'as de l'impression. Et Faustine a un merveilleux coup de ciseaux. Vos clients sont fous de vous. Ils reviennent par dizaines.

Et vous adorez ça !

Mais la situation change. De manière subtile dans un premier temps, puis cela devient flagrant. Vous êtes en train de vous retrouver à la traîne. Il y a plus de choses à faire que vous ne pouvez prendre en charge. Les clients sont impitoyables. Ils vous veulent, ils ont besoin de vous. Vous les avez gâtés comme jamais ils ne l'ont été auparavant. Vous êtes pied au plancher.

Puis arrive l'inévitable. Vous, le jongleur émérite, vous vous mettez à faire tomber des balles !

Impossible de faire autrement. Vous avez beau y mettre tout votre cœur, vous ne pouvez tout simplement pas toutes les récupérer. L'enthousiasme que vous procurait le contact avec les clients diminue. Les livraisons autrefois rapides prennent du retard. Le produit commence à montrer des signes de faiblesse. Rien ne semble fonctionner comme au début.

Les coupes de Faustine ne sont plus comme avant. « Je vous ai dit court derrière, pas sur les côtés. » « Je ne m'appelle pas Fred ; ça, c'est mon frère – et je n'ai jamais eu les cheveux en brosse ! »

Les tirages de Bruno commencent à présenter des défauts : coquilles, taches d'encre, erreurs de couleur, pas le bon type de papier. « Je n'ai pas commandé des cartes de visite, mais des couvertures de catalogue. » « Rose ? J'avais dit marron ! »

Le meilleur bœuf bourguignon au monde préparé par Laura ressemble soudain à un pastrami. C'est un pastrami. « Vous n'avez pas commandé un pastrami ? » Une autre voix irritée se fait entendre : « Où est mon sandwich au pastrami ? C'est du corned-beef ! » Et encore une autre : « Qu'est-ce que fichent ces pois chiches dans mon pain de viande ? »

Et vous faites quoi ? Vous vous surpassez. Vous travaillez plus dur. Vous en faites plus et y mettez plus d'énergie.

Si vous travailliez douze heures par jour, vous passez à quatorze.

Si vous travailliez quatorze heures par jour, vous passez à seize.

Si vous travailliez seize heures par jour, vous passez à vingt. Mais les balles continuent de tomber !

Laura, Bruno et Faustine aimeraient soudain que leur prénom ne figure pas sur la devanture de l'établissement.

Tout à coup, ils ont envie de se cacher.

Vous vous retrouvez soudain à la fin d'une semaine incroyablement mouvementée. On est samedi soir, il est tard et vous êtes plongé dans vos registres, en train d'essayer de comprendre ce chaos, de réfléchir au travail que vous n'avez pas fait cette semaine et à tout ce qui vous attend la semaine prochaine. Et vous prenez soudain conscience que ce travail ne sera tout simplement pas fait. Il n'existe vraiment aucun moyen pour vous de faire tout cela seul !

En un éclair, vous prenez conscience que votre entreprise est devenue le patron auquel vous pensiez avoir dit adieu. *Il est impossible de vous débarrasser du patron !*

L'enfance prend fin lorsque le propriétaire réalise que l'entreprise ne peut continuer de fonctionner comme elle l'a fait jusqu'à présent, que, pour survivre, elle va devoir changer.

Ainsi, lorsque la réalité prend le dessus, c'est là que se produisent la plupart des faillites d'entreprises.

Là, la plupart des techniciens mettent la clé sous la porte et s'en vont sous d'autres cieux.

Les autres passent à la phase de l'adolescence.

Sarah se mettait de nouveau à paraître abattue. J'avais déjà vu cette expression chez un nombre incalculable de clients. Lorsqu'un technicien devenu propriétaire d'entreprise se retrouve soudain confronté à la dure réalité de sa situation, il naît alors chez lui un sentiment de désespoir. Le défi peut alors lui sembler au-dessus de ses forces. Mais je sentais que Sarah allait combattre cette idée – ainsi qu'elle-même – jusqu'à ce qu'elle parvienne à ses fins.

« J'ai le sentiment de ne toujours pas saisir, m'a-t-elle dit. Qu'y a-t-il de mal à être une technicienne ? J'ai toujours aimé ce que je faisais. Et si je n'étais pas obligée de m'occuper de toutes ces autres choses, j'aimerais toujours faire cela ! »

« Bien entendu, lui ai-je répondu. Et c'est justement ça le problème ! »

« Il n'y a aucun mal à être un technicien. Ce qui ne va pas, c'est être un technicien propriétaire d'entreprise ! Car en tant que technicien devenu propriétaire d'entreprise, votre vision est tronquée. Vous regardez le monde de bas en haut et non de haut en bas. Vous avez une perception tactique et non stratégique. Vous êtes focalisée sur le travail à faire et, à cause de la manière dont

vous êtes constituée, vous vous mettez immédiatement au travail ! Vous pensez qu'une entreprise n'est rien de plus que l'addition de différentes sortes de tâches à exécuter, alors que c'est bien plus que cela.

« Si vous souhaitez travailler dans une entreprise, trouvez-vous un poste dans la structure de quelqu'un d'autre ! Mais ne travaillez pas dans votre propre entreprise, car, pendant que vous travaillez, répondez au téléphone, faites vos tartes, nettoyez la vitrine et lavez les sols, que vous faites mille et une choses, une autre, bien plus importante, n'est pas faite. Et c'est le travail que vous ne faites pas, le travail stratégique, le travail de l'entrepreneur, qui fera progresser votre entité et vous offrira l'existence que vous ne connaissez pas encore.

« Non, lui ai-je dit avec délectation, le travail technique n'a rien de répréhensible. Il peut être une véritable source de joie.

« Cela devient un problème lorsque le technicien dévore toutes les autres personnalités. Lorsque le technicien remplit votre journée de tâches à exécuter. Lorsque le technicien évite le défi consistant à apprendre à faire grandir une entreprise. Lorsque le technicien fuit le rôle de l'entrepreneur tellement nécessaire à l'âme, à la dynamique d'une petite entreprise véritablement extraordinaire, ainsi que le rôle de manager vital à l'équilibre opérationnel ou aux fondations d'une petite entreprise au quotidien.

« Il ne suffit pas d'être un technicien d'exception pour bâtir une fantastique petite entreprise. Être rongé par les missions tactiques d'une structure, comme le sont les techniciens pris d'une crise créative, ne mène qu'à une chose : un boulot compliqué, frustrant et, au final, humiliant !

« Je suis conscient que vous savez pertinemment ce que cela fait, Sarah. Est-ce que vous vous rendez compte que tant que vous considèrerez votre entreprise à travers le prisme du technicien, vous ne pourrez que continuer de vivre ce que vous vivez actuellement ? » lui ai-je demandé aussi gentiment que possible.

Je voyais bien que Sarah se débattait toujours avec l'idée de procéder différemment. Ce qu'elle vivait la dévorait. J'attendais la question dont je savais qu'elle ne tarderait pas à sortir de sa bouche.

« Mais je ne suis même pas capable d'imaginer à quoi ressemblerait mon entreprise si je n'effectuais pas ce travail, a-t-elle répondu. Tout a toujours reposé sur moi. Si je n'étais pas là, mes clients iraient ailleurs. Je ne suis pas certaine de comprendre ce qu'il y a de mal à ça. »

« Eh bien, réfléchissez-y ! ai-je rétorqué. Dans une entreprise qui repose sur vous, sur votre style, sur votre personnalité, sur votre présence, sur votre talent et sur votre volonté d'abattre ce travail, si vous n'étiez plus là, pourquoi vos clients n'iraient-ils pas voir ailleurs ? Vous n'en feriez pas autant, à leur place ?

« Parce que dans une structure comme celle-ci, ce que vos clients achètent, ce n'est pas la capacité de votre entreprise à leur offrir ce qu'ils attendent, mais votre capacité à leur donner ce qu'ils veulent. Et c'est cela qui ne va pas !

« Et si vous ne désiriez pas être là mais ailleurs ? En vacances, à la maison, en train de lire un livre, de jardiner, en congé sabbatique ? N'y a-t-il pas un endroit où vous aimeriez parfois vous trouver, au lieu d'être dans votre boutique pour satisfaire des clients qui ont énormément besoin de vous parce que vous êtes la seule personne à savoir faire cela ?

« Et si vous étiez malade ou en train de tomber malade ? Et si vous êtes prise d'un accès de paresse ?

« Vous voyez ? Si votre entreprise repose sur vous, vous n'en êtes pas la propriétaire, mais l'employé. Et c'est le pire emploi du monde, parce que vous travaillez pour une folle !

« En outre, ce n'est pas l'objectif correspondant à la création d'une entreprise.

« On monte son entreprise pour se débarrasser d'un emploi et pouvoir créer des emplois pour les autres.

« On monte son entreprise pour voir d'autres horizons. Vous pouvez donc inventer quelque chose remplissant pour la première fois un besoin du marché, ce qui vous ouvre les portes d'une nouvelle vie stimulante et enrichissante. »

Sarah a répondu : « Je déteste m'acharner, mais si je souhaite effectuer le travail technique dans mon entreprise ? Et si je ne veux faire que ça ? »

« Dans ce cas, pour l'amour de Dieu », ai-je répondu le plus énergiquement possible, « débarrassez-vous de votre entreprise ! Et débarrassez-vous-en le plus vite possible, car vous ne pouvez pas jouer sur les deux tableaux. Vous ne pouvez pas "faire des tartes et les manger". Vous ne pouvez pas ignorer les responsabilités financières, commerciales, administratives et les actions de marketing. Vous ne pouvez pas ignorer les besoins de vos futurs employés en matière de leadership, de management pertinent, de communication efficace, la nécessité de faire autre chose que de créer un emploi dans le seul objectif est de vous fournir un travail. Sans parler de ce que votre entreprise attend de vous pour prospérer : que vous compreniez son fonctionnement, que vous saisissiez la dynamique d'une entité – trésorerie, croissance, réactions de la clientèle, etc.

Je lui ai dit ceci en regardant son visage s'affaisser, puis j'ai observé ses sourcils qui commençaient à remonter alors qu'elle se posait mentalement une question. « Si tout ce que vous attendez de votre propre entreprise, c'est qu'elle vous donne la possibilité de faire ce que vous faisiez avant de vous mettre à votre compte, mais de gagner plus et de bénéficier de plus de liberté (la possibilité d'aller et venir à votre guise), alors votre avidité – je sais que ça peut paraître dur, mais c'est de cela qu'il s'agit –, et votre complaisance envers vous-même finiront par vous consumer, vous et votre entreprise. »

J'ai marqué un temps d'arrêt, puis poursuivi parce que je voyais bien que Sarah n'était pas encore totalement convaincue.

« Vous ne pouvez y arriver ainsi ! Il est tout simplement impossible de jouer le rôle du technicien tout en ignorant ceux de l'entrepreneur et du manager par manque de préparation.

« Parce que le jour où vous avez choisi de monter une petite entreprise, Sarah, vous avez involontairement choisi de jouer à un jeu bien plus important que tous ceux auxquels vous aviez joué auparavant.

« Et pour jouer à ce nouveau jeu, qui s'appelle *créer une petite entreprise qui marche*, votre entrepreneur doit être amadoué, nourri et bénéficier de tout l'espace nécessaire pour grandir. Et votre manager a besoin d'être lui aussi soutenu, afin d'apprendre à créer de l'ordre et à transformer la vision de l'entrepreneur en actions qui peuvent s'exprimer efficacement à la face du monde.

« Si vous en faites moins que ça, vous finirez par être à deux doigts de la catastrophe, avant de tomber dans le précipice. Parce qu'une petite entreprise demande simplement qu'on la fasse grandir, sous peine de se flétrir.

« Par conséquent, que cela nous plaise ou non, nous devons apprendre le procédé. Ce qu'il y a de passionnant, c'est que lorsque vous vous y mettez, lorsque votre technicien commence à lâcher prise, lorsque vous offrez suffisamment de place pour que s'épanouisse le restant de votre être, le jeu devient plus enrichissant que vous ne pouviez l'imaginer à ce stade de l'existence de votre entreprise. »

« Dites-m'en plus... J'aimerais bien savoir », a dit Sarah.

« Je vais le faire, ai-je répondu. Même si je sens que vous avez cerné un peu plus de choses que vous ne le pensez. Mais tout d'abord, passons à l'adolescence, la deuxième phase de croissance d'une petite entreprise. »

CHAPITRE 4

L'ADOLESCENCE : SE FAIRE AIDER

*« Sur le plan des gouvernements,
nous trébuchons de crises en programmes d'urgence,
nous entrons dans l'avenir en titubant sans plan,
sans espoir, en aveugles. »*

Alvin Toffler
La Troisième Vague

L'adolescence de votre entreprise débute au moment où vous décidez de solliciter de l'aide.

Impossible de dire quand cela interviendra, mais cette phase se produit *toujours*, déclenchée par une crise lors de l'enfance.

Chaque entreprise qui dure doit passer par la phase de l'adolescence. Chaque propriétaire de petite entreprise qui survit cherche de l'aide.

Quelle sorte d'aide demandez-vous, « vous » le technicien surchargé ?

La réponse est aussi simple qu'inévitable : *une aide technique*.

Quelqu'un avec de l'expérience.

Quelqu'un avec de l'expérience dans votre domaine d'activité.

Quelqu'un qui sait comment effectuer le travail technique qui n'est pas réalisé — généralement le travail que vous n'aimez pas faire.

Le propriétaire axé sur la dimension commerciale part à la recherche d'une personne spécialiste de la production.

Le propriétaire axé sur la production recherche un commercial. Et presque tout le monde essaie de trouver quelqu'un pour tenir les comptes ! Parce que s'il y a bien quelque chose que le propriétaire de petite entreprise déteste faire – et à laquelle il ne connaît donc rien –, c'est bien la comptabilité.

C'est ainsi que vous embauchez votre premier employé : Patrick, comptable de 68 ans qui tient des comptes depuis l'âge de 12 ans. Cela fait donc belle lurette.

Patrick s'y connaît en comptabilité.

Il sait tenir les comptes dans huit langues différentes.

Mais surtout, Patrick a vingt-deux ans d'expérience dans une entreprise telle que la vôtre.

Il connaît tout de votre type d'activité.

Et il est désormais à vos côtés.

Vous voyez soudain de nouveau la vie en rose.

Une sacrée épine du pied est sur le point d'être retirée – et pour changer, par quelqu'un d'autre que vous !

Nous sommes lundi matin. Patrick arrive. Vous l'accueillez chaleureusement et, regardons les choses en face, avec une certaine fébrilité. Vous avez ressassé cette rencontre pendant tout le week-end. Vous lui avez fait une grande place. Vous avez disposé sur son bureau les livres de compte et la pile de courriers

non ouverts. Vous avez acheté un mug à café sur lequel est écrit « Patrick ». Vous avez même poussé le souci du détail jusqu'à lui acheter un coussin pour sa chaise (il passera énormément de temps assis).

Chaque entreprise vit un moment crucial lorsque le propriétaire embauche son tout premier employé pour effectuer le travail qu'il ne sait pas ou ne veut pas faire lui-même. Dans votre entreprise, cette personne, c'est Patrick. Et le moment crucial en question, c'est ce lundi matin.

Réfléchissez-y.

Vous avez franchi un cap important. Les livres de compte ne sont plus sur votre bureau, mais sur celui de Patrick.

En outre, Patrick est sur le point de devenir la seule personne au monde qui connaît la véritable histoire entre votre entreprise et vous.

Patrick va connaître la vérité grâce à un simple coup d'œil à vos registres.

Patrick, votre tout premier et plus important employé, s'apprête à découvrir un secret que vous cachez à tout le monde : *vous ne savez pas ce que vous faites !*

La question est la suivante : que va-t-il bien pouvoir y faire ?

Va-t-il rire ?

Va-t-il pleurer ?

Va-t-il partir ?

Ou va-t-il se mettre au travail ?

Et si Patrick ne se charge pas de la « compta », qui le fera ?

Mais soudain, vous entendez du bureau de Patrick le bruit des touches de la calculatrice martelées en rythme.

Il travaille !

Patrick va rester !

Vous n'en croyez pas vos yeux.

Vous n'aurez plus jamais besoin de faire la comptabilité.

Et, tout à coup, vous comprenez comme jamais auparavant ce que veut dire « être dans les affaires ».

« Je n'ai plus besoin de me coltiner ça ! »

Vous êtes enfin libre. Le manager qui sommeille en vous se réveille et le technicien va dormir, pour l'instant. Vos soucis sont de l'histoire ancienne. Quelqu'un va se charger de cela, maintenant.

Mais en même temps – comme vous n'êtes pas du tout habitué à jouer le rôle de manager – votre toute nouvelle liberté prend une forme malheureusement bien trop courante.

C'est le *management par abdication* et non par *délégation*.

En bref, comme l'ont fait tous les propriétaires de petite entreprise avant vous, vous confiez les registres comptables à Patrick... avant de filer.

Et, pendant un certain temps, vous êtes libre. Relativement, tout du moins. Après tout, vous devez encore faire tout le reste.

Mais maintenant que vous avez Patrick, les choses commencent à changer.

Parce que lorsqu'il n'est pas plongé dans les comptes, vous pouvez lui demander de répondre au téléphone.

Et quand il ne répond pas au téléphone, vous pouvez lui faire expédier et réceptionner des commandes.

Et quand il n'expédie pas et ne réceptionne pas des commandes, il peut très bien s'occuper de quelques clients.

Et quand il ne s'occupe pas de ces clients, eh bien, qui sait à quoi vous pourriez bien l'occuper ?

La vie devient plus facile. Cela devient une vie de rêve.

Vous commencez à prendre plus de temps pour déjeuner : trente minutes au lieu de quinze.

Vous quittez un peu plus tôt le soir, à 20 h 00 au lieu de 21 h 00.

Patrick vient de temps en temps vous dire ce dont il a besoin, et vous, débordé comme d'habitude, lui dites simplement de s'en charger. La manière dont il procède vous importe peu, à partir du moment où il ne vous ennuie pas. Vous avez d'autres chats à fouetter.

Patrick a besoin d'être épaulé par d'autres employés. L'entreprise commence à grandir. Débordé, comme d'habitude, vous lui dites de se charger de leur recrutement. Il s'exécute. Patrick est une perle. C'est génial de disposer d'un gars comme lui. Vous n'avez pas besoin de vous soucier de ce qu'il fait, ni de vous demander s'il s'en sort. Il ne se plaint jamais. Il travaille, tout simplement. Il exécute toutes les tâches que vous détestez. Tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Il vous suffit d'être le patron, de faire tout ce que vous adorez et Patrick se charge du reste. Ah, la vie d'entrepreneur !

Puis se produit un événement inattendu.

Une cliente appelle pour se plaindre de la façon cavalière dont l'un de vos employés l'a reçue. « De qui s'agissait-il ? », demandez-vous, bouillant intérieurement. Elle ne sait pas, mais si vous embauchez ce genre de personne, elle passera à la concurrence.

Vous promettez de mener votre enquête.

Votre banquier vous appelle pour vous dire que vous êtes à découvert. « Comment cela se fait-il ? », lui demandez-vous, alors que les bras vous en tombent. Il l'ignore, mais si vous ne faites pas plus attention, il devra « prendre des mesures ».

Vous promettez de mener votre enquête.

Votre plus ancien fournisseur vous appelle pour vous dire que la commande de la semaine dernière a été mal passée et que l'expédition aura dix semaines de retard. En outre, vous allez vous retrouver avec l'excédent sur les bras. « Comment cela se fait-il ? », lui demandez-vous tout en prenant un chewing-gum pour vous calmer. Il l'ignore, mais si vous ne parvenez à mieux gérer vos commandes, il ne traitera plus avec vous.

Vous promettez de mener votre enquête.

Vous allez sur le quai d'expédition et allez voir un jeune, embauché par Patrick. Il est en train d'emballer un paquet. Vous regardez le paquet et explosez. « Qui t'a appris à emballer un paquet comme ça ? » demandez-vous au jeune, qui a l'air surpris. « Personne ne t'a montré comment faire ? Donne, je vais le faire moi-même. »

Et vous emballez le paquet.

Cet après-midi-là, vous vous rendez sur la chaîne de production. Et vous n'êtes pas loin de tomber à la renverse. « Qui t'a appris à faire ça de cette manière ? », balbutiez-vous à l'employé, qui est surpris. « Personne ne t'a montré comment faire ? Donne, je vais le faire moi-même. »

Et vous le faites.

Le lendemain matin, vous parlez avec la nouvelle commerciale, également embauchée par Patrick.

« Qu'est-ce qui se passe avec le client A ? », lui demandez-vous. Sa réponse vous rend furieux. « Quand je m'en occupais, nous n'avions pas ce genre de problème ! » hurlez-vous. « Donne, je vais le faire moi-même. »

Et vous le faites.

Et le jeune du service expédition regarde l'employé de production, puis tous deux regardent la nouvelle commerciale. Et ils regardent ensuite tous le patron par intérim, Patrick, et lui demandent : « C'était quoi, ça ? » Patrick hausse simplement les épaules et dit (comme le dirait un homme qui ne fait que travailler pour les autres depuis cinquante ans) : « Oh, c'était juste le patron. »

Mais écoutez bien : *ce que Patrick sait, c'est une chose que vous êtes sur le point d'apprendre.*

Ce n'est que le début d'un processus qui se déroule dans n'importe quelle entreprise adolescente une fois que le management par abdication du propriétaire produit son effet néfaste. Ce n'est que le début d'un processus de détérioration au cours duquel le nombre de balles en l'air est non seulement supérieur à ce que vous permet de gérer votre dextérité de jongleur, mais également celle de vos employés.

Ce que sait Patrick, et que vous êtes sur le point d'apprendre, c'est qu'il s'agit seulement du début d'un processus au cours duquel les balles se mettent à tomber de plus en plus vite et à une fréquence plus élevée que lorsque vous vous chargez de tout.

Et lorsque le bruit sourd des balles qui tombent devient intolérable, vous commencez à vous rendre compte que vous n'auriez jamais dû faire confiance à Patrick.

Ni à personne d'autre.

Vous auriez dû être mieux averti.

Alors que les balles continuent de tomber à une vitesse folle, vous commencez à prendre conscience que personne ne se soucie autant de votre entreprise que vous.

Personne n'est disposé à travailler aussi dur que vous.

Personne n'a votre jugement aiguisé, ou votre capacité, votre désir ou encore votre intérêt à tout réaliser au mieux.

Si vous souhaitez que tout marche comme sur des roulettes, vous devez être le seul à vous y coller.

Vous vous replongez donc à toute vitesse dans votre entreprise pour coiffer de nouveau la casquette du jongleur émérite. C'est la même rengaine. Entrez dans n'importe quelle entreprise adolescente du monde et vous trouverez le propriétaire affairé, sans cesse débordé – à faire tout le nécessaire dans son entreprise – bien qu'il ait désormais des employés censés exécuter ces tâches pour son compte. Des gens qu'il paye pour cela !

Pire, plus il en fait, moins ils en font.

Et moins ils en font, plus il a conscience que pour que les choses avancent, il devra s'y coller lui-même. Il interfère donc encore plus avec la mission de ses employés.

Mais Patrick savait cela quand il a démarré.

Il aurait pu vous dire – à vous, son nouveau patron – qu'au final, le patron se mêle toujours de tout.

Patrick aurait pu vous dire que le patron ne sera jamais satisfait du travail accompli.

Pourquoi ? Parce que le patron change toujours d'avis sur ce qui doit être fait et la façon de procéder.

Mais ce que Patrick ne sait pas, c'est pourquoi – pourquoi vous paraissez si dingue.

Ce ne sont pas vos employés qui vous rendent fou.

Ce n'est pas le client qui vous rend dingue.

Ce n'est pas le banquier, le fournisseur ou le paquet mal emballé qui vous font sortir de vos gonds.

Ce n'est pas le fait que « tout le monde s'en foute » ou que « rien ne soit fini dans les temps » qui vous hérissent.

Non, le problème, ce n'est pas le monde dans son ensemble.

C'est simplement que vous ne savez pas comment faire autrement.

Vous êtes complètement perdu et vous ne pouvez rien y faire. Pour que vous vous comportiez différemment, il vous faudrait réveiller les personnalités qui dorment en vous depuis longtemps – l'entrepreneur et le manager –, puis les aider à développer les capacités qu'elles peuvent apporter à votre entreprise.

Mais le technicien qui est en vous ne s'éclipsera pas suffisamment longtemps pour que cela se produise.

Le technicien qui est en vous doit aller travailler !

Le technicien qui est en vous doit rattraper les balles !

Le technicien qui est en vous doit rester occupé. Le technicien qui est en vous vient tout juste d'atteindre les limites de sa zone de confort.

J'ai jeté un coup d'œil vers Sarah et constaté que j'avais touché un point sensible.

Au cours de notre conversation, Sarah avait découvert quelque chose de très important pour elle sur sa zone de confort.

Et je savais d'instinct que nous en avions seulement capté un instantané.

CHAPITRE 5

SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT

*« Tout changement radical crée une désunion du moi
et génère le besoin qu'une nouvelle identité voie le jour.
Et le déroulement fluide ou chaotique et explosif
de ce processus dépend de la façon
dont ce besoin est satisfait. »*

Eric Hoffer

The Temper of Our Time

Toute entreprise adolescente atteint un stade où elle va au-delà de sa zone de confort — la limite en-deçà de laquelle elle a confiance en sa capacité à contrôler son environnement et au-delà de laquelle elle se met à perdre le contrôle.

La limite du technicien est définie par la quantité de choses qu'il est capable d'accomplir seul.

Celle du manager est définie par le nombre de techniciens qu'il est en mesure de superviser avec efficacité ou le nombre de subordonnés qu'il peut diriger dans un effort productif collectif.

Celle de l'entrepreneur dépend du nombre de managers qu'il peut impliquer dans la poursuite de sa vision.

Lorsqu'une entreprise grandit, elle dépasse invariablement la capacité de son propriétaire à la contrôler – sentir et voir le travail qui doit être accompli et analyser personnellement sa progression, comme doit le faire tout technicien.

Désespéré, le « propriétaire-technicien » fait ce qu'il sait faire et non ce qu'il ne sait pas faire, renonçant ainsi à son rôle de manager pour transmettre sa responsabilité à quelqu'un d'autre – à un Patrick.

À ce stade, son désespoir se mue en espoir. Il espère que Patrick gèrera bien la chose, de sorte qu'il n'ait plus à s'en soucier.

Mais Patrick a ses propres besoins. C'est aussi un technicien. Il a besoin d'être plus orienté que le technicien. Il lui faut savoir pourquoi il fait ce qu'il fait. Il lui est indispensable de savoir ce que l'on attend de lui et selon quels critères son travail est évalué. Il est important qu'il sache où va l'entreprise et qu'il connaisse ses responsabilités par rapport à la stratégie globale de l'entité.

Pour produire avec efficacité, Patrick a besoin d'une chose que le technicien transformé en propriétaire d'entreprise est incapable de lui donner : un manager ! Et l'absence de manager fait que l'entreprise se retrouve précipitée dans une chute vertigineuse.

Et lorsque l'entreprise dépasse la zone de confort de son propriétaire – à mesure que la chute s'accélère –, seules trois mesures peuvent être prises, trois voies qui s'ouvrent à l'entreprise : revenir au stade de l'enfance, tomber en faillite ou s'accrocher comme si sa vie en dépendait.

Jetons un œil à chacune de ces voies.

Redevenir petit

L'une des réactions les plus cohérentes et prévisibles du technicien devenu propriétaire d'une entreprise face au chaos de l'adolescence est la décision de redevenir « petit ». Si vous ne parvenez pas à contrôler le chaos, débarrassez-vous-en.

Revenez à l'ancienne situation, à l'époque où vous faisiez tout vous-même, où vous n'aviez pas à vous soucier de vos employés, pas trop de clients, pas trop de dettes impossibles à honorer ni de créances impossibles à récupérer, pas trop de stock.

En bref, revenez à l'époque où votre entreprise était simple, à l'enfance.

C'est ce que font précisément des milliers de techniciens. Ils se débarrassent de leurs employés, de leur stock, mettent leurs dettes dans un grand sac, louent un local plus petit, mettent la machine au milieu, le téléphone près de la machine et recommencent à tout faire eux-mêmes.

Ils redeviennent le seul et unique propriétaire, le chef cuisinier et le plongeur – faisant seuls tout ce qui doit être fait, mais heureux de retrouver le sentiment de tout contrôler de nouveau.

« Qu'est-ce qui peut bien aller de travers ? », se disent-ils, oubliant d'un coup qu'ils sont déjà passés par là. Comme on pouvait s'y attendre, il y a un prix à payer.

Un matin – six semaines ou six ans après être « redevenu petit » – il se passe l'inévitable.

Vous vous réveillez et votre conjoint se tourne vers vous et vous demande : « Qu'est-ce qui ne va pas ? Tu n'as pas l'air bien ? »

« Je ne me sens pas très bien, en effet », répondez-vous.

« Tu veux qu'on en parle ? » demande-t-il ou elle.

« C'est simple, répondez-vous, je ne veux plus jamais remettre les pieds dans la boîte ! »

Votre conjoint vous pose alors la question qui coule de source : « Mais si tu n'y vas pas, qui va y aller à ta place ? »

Et, tout à coup, votre situation vous saute brutalement aux yeux.

Vous prenez conscience d'une chose que vous avez évitée durant toutes ces années.

Vous êtes confronté à la vérité inévitable :

Vous ne possédez pas une entreprise, mais un emploi !

En outre, c'est le pire emploi au monde !

Vous ne pouvez pas y mettre un terme quand vous le souhaitez, car, dans ce cas, vous ne touchez plus un centime.

Vous ne pouvez pas partir, car, dans ce cas, il n'y a plus personne pour effectuer le travail.

Vous ne pouvez pas le vendre quand vous le souhaitez, car qui souhaiterait acheter un emploi ?

À ce stade, vous ressentez le désespoir et le cynisme qu'éprouvent presque tous les propriétaires de petite entreprise.

Si rêve il y avait, même modeste, il s'est envolé. Et, avec lui, tout désir d'être au four et au moulin.

Vous ne lavez plus les carreaux.

Vous ne passez plus le balai.

Les clients sont maintenant plus un problème qu'une opportunité. Parce que, si quelqu'un vous achète un produit, vous allez devoir effectuer le travail.

Vous commencez à prendre moins soin de votre tenue vestimentaire.

Le panneau au-dessus de la porte d'entrée commence à passer et à s'écailler.

Et vous n'en avez rien à faire.

Car, lorsque le rêve s'est envolé, tout ce qu'il reste, c'est le travail.

La tyrannie de la routine.

La corvée quotidienne d'une activité sans but.

Finalement, vous mettez la clé sous la porte. Plus rien ne vous retient entre ces murs.

Selon la Small Business Administration¹, plus de 600 000 entreprises de ce type ferment leurs portes chaque année aux États-Unis. En France, qui compte environ 3,1 millions de PME, 30 % des entreprises disparaissent après seulement trois ans d'existence. Et c'est compréhensible.

Une fois que la promesse réjouissante de votre vie a perdu tout son éclat ou carrément disparu, votre entreprise devient progressivement la morgue des rêves envolés.

Se déclarer en faillite

L'entreprise adolescente a une autre alternative certainement moins pénible, mais résolument plus spectaculaire que « redevenir petite ». Elle peut tout simplement continuer à grandir de plus en plus vite, jusqu'à ce que cette dynamique entraîne son autodestruction.

1. Agence indépendante américaine chargée d'aider les petites entreprises. (NdT)

La liste des entreprises passées par là est interminable. Toutes ces sociétés allant à la faillite sont nées suite à la crise créative d'un technicien qui a pris son entité par le mauvais bout, à savoir le produit fabriqué et non l'entreprise proprement dite.

Les entreprises allant droit à la faillite sont une caractéristique de notre époque.

C'est un phénomène de haute technologie.

Avec l'explosion des nouvelles technologies et du nombre de créateurs d'entreprise, une toute nouvelle race de techniciens est apparue dans le monde de l'entreprise.

Avec tous ces magiciens et leur virtuosité technique en apparence sans limites, une avalanche de nouveaux produits s'est engouffrée par les portes grandes ouvertes d'un marché réceptif et enchanté.

Malheureusement, la plupart de ces entreprises ont à peine le temps de franchir les portes que la dynamique incontrôlable les fait trébucher, puis carrément chuter.

Tous les excès de l'adolescence, aussi frustrants et déconcertants qu'ils puissent être dans une structure à l'expansion normale, sont désastreux dans une entité vouée à la faillite. Le rythme auquel le chaos s'installe est encore plus élevé que celui du développement de l'entité. Accrochés à une découverte technologique capitale, il est rare que le technicien et ses employés se libèrent suffisamment longtemps pour analyser avec assez de recul leur situation. La demande concernant le produit dont ils sont tellement fiers dépasse rapidement leurs capacités toujours adolescentes à le fabriquer.

Le résultat est presque toujours catastrophique. L'entreprise explose, laissant derrière elle des personnes qui considèrent le plus souvent cette explosion comme la conséquence inévitable du rythme effréné des affaires dans un univers où la chance, la

vitesse et une audace technologique brillante sont les ingrédients nécessaires pour connaître la prospérité.

La réalité est tout autre.

La chance, la vitesse et une technologie brillante n'ont jamais suffi, car il y a toujours quelqu'un de plus chanceux, rapide et technologiquement brillant que vous. Malheureusement, une fois engagé sur l'autoroute, il reste peu de temps pour écouter attentivement. On remporte la course grâce à ses réflexes, à un coup de génie ou de chance.

« Aller à la faillite » est l'équivalent technologique de la roulette russe, à laquelle les gens jouent souvent sans même savoir que le revolver est chargé !

La survie à l'adolescence

L'éventualité la plus tragique pour une entreprise adolescente est en fait de survivre !

Vous êtes une personne incroyablement volontaire, entêtée et résolue qui est déterminée à ne pas se laisser vaincre.

Chaque matin, vous vous rendez dans votre entreprise avec détermination, absolument convaincu d'entrer dans une véritable jungle et totalement impliqué dans votre mission : survivre.

Et pour survivre, vous survivez. Vous donnez des coups de pied et de griffes, en voulez à vos employés et même à vos clients, tempêtez contre votre famille et vos amis – car, après tout, vous devez faire marcher l'entreprise. Et vous savez qu'il n'y a qu'un moyen d'y parvenir : *être présent – en permanence.*

Lors de la survie à l'adolescence, vous êtes consumé par l'entreprise et l'éventualité de la perdre.

Et vous y mettez donc tout votre cœur.

Et, pour une raison ou pour une autre, vous parvenez à la faire tourner. Jour après jour, vous menez les mêmes batailles, en suivant la même tactique que la veille.

Vous ne changez pas d'un iota.

Chaque soir, vous rentrez chez vous pour vous détendre mais ne faites qu'anticiper le lendemain.

En fin de compte, ce n'est pas votre entreprise qui explose, mais vous !

Vous êtes comme un moteur 12 cylindres qui tourne sur un seul, qui se démène avec les moyens du bord pour produire les résultats que l'on est en droit d'attendre lorsque l'on dispose de 12 cylindres.

Mais, inévitablement, il ne reste plus rien.

Vous ne pouvez tout simplement rien faire de plus, à part admettre qu'un cylindre ne peut faire le travail de douze, malgré toute sa bonne volonté.

Quelque chose doit céder, et ce quelque chose, c'est vous.

Cela ne vous rappelle rien ?

Eh bien, cela devrait, si vous avez une entreprise depuis quelque temps.

Et si votre entreprise est récente, cela vous rappellera probablement quelque chose un jour.

La tragédie, c'est que l'enfance et l'adolescence sont les caractéristiques traditionnelles de la petite entreprise.

C'est la situation que nous avons rencontrée dans la plupart des petites structures auxquelles nous avons rendu visite ces vingt-cinq dernières années, une situation qui se caractérise par une confusion rampante et des esprits lessivés.

Ce n'était pas inévitable, car il y a moyen de mieux s'en sortir.

* * *

Après avoir touché un point sensible chez Sarah, celle-ci avait retrouvé ses esprits.

« Comment le saviez-vous ? » a-t-elle demandé calmement. « Avez-vous parlé de moi avec quelqu'un ? » a-t-elle dit, souhaitant d'une part croire que j'en savais plus sur elle que je ne l'avais prétendu, mais sachant d'autre part qu'elle était comme tout un chacun.

Elle connaissait la réponse. Avant d'avoir pu le confirmer, elle dit : « Je suis redevenue petite et je ne comprends toujours pas ce qui s'est passé. »

Elle regarda autour d'elle dans la petite boutique, comme pour voir quelque chose ou quelqu'un que je ne voyais pas.

« Mon Patrick s'appelait Sabine », soupira-t-elle.

« Je l'ai embauchée six mois seulement après la création de mon entreprise. Elle s'occupait de tout pour moi. Elle était absolument incroyable. J'ignore ce que j'aurais fait sans elle. Elle faisait la compta. Elle m'aidait à préparer les tartes. Elle se chargeait du nettoyage le matin et après la fermeture. C'est elle qui a recruté mes trois premiers employés, qui leur a appris à mener à bien les diverses missions qui s'imposaient. Elle répondait toujours présente quand j'avais besoin d'elle. Et lorsque l'entreprise

s'est développée lors des deux années suivantes, Sabine a endossé de plus en plus de responsabilités au sein de la société. Elle travaillait aussi dur que moi et semblait aimer bosser ici. Et elle semblait bien m'aimer également. Dieu sait à quel point je l'appréciais.

« Et puis, un jour – le mercredi 10 juin, je crois, à 08 h 00 – elle m'a appelée pour me dire qu'elle ne viendrait plus travailler, qu'elle avait trouvé un autre emploi, qu'elle ne pouvait se permettre de travailler pour le salaire que je lui versais. Elle me l'a annoncé comme ça ! Je n'en croyais pas mes oreilles. Je n'arrivais pas à me dire qu'elle était sérieuse. Je croyais que c'était une blague. J'ai rigolé, puis j'ai dit "Allez, Sabine" ou quelque chose de ce genre. Sabine m'a dit qu'elle était désolée, puis elle a raccroché, tout simplement.

« Eh bien, je suis restée pétrifiée et je me suis mise à pleurer. Puis j'ai éprouvé de la peur, une peur qui m'était inconnue. Mon sang s'est glacé. "Comment était-ce possible ?" me suis-je dit. Comment une personne que je pensais bien connaître, quelqu'un en qui j'avais une totale confiance, était soudain devenue une parfaite inconnue ? Que diable cela pouvait-il bien dire sur moi, sur mon manque de jugement, sur les conversations que j'aurais dû avoir avec Sabine, mais que je n'avais pas eues ?

« Mais il fallait bien sortir les tartes du four, nettoyer les sols, préparer la boutique pour l'ouverture. Ainsi, malgré la peine éprouvée, je suis allée travailler, la boule au ventre. Et depuis, je n'ai cessé de travailler. Les personnes qu'elle avait recrutées sont parties peu de temps après. Pour être honnête avec vous, je n'ai jamais eu un lien particulier avec elles. Il s'agissait de ses employés.

« Aujourd'hui, quand j'y repense, je me rends compte que c'était facile pour moi de procéder ainsi, d'être plus absorbée par le travail que par les gens. Et je suppose qu'ils l'ont senti. Car après le départ de Sabine, ils semblaient tous se montrer soupçonneux à mon égard, comme si je l'avais laissé partir sans rien leur

dire. Si une femme comme Sabine était capable de tout plaquer, comment les autres pouvaient-ils rester ? C'est tout du moins la façon dont j'analysais la situation. Qui pouvait bien le savoir ? J'étais trop dévastée pour leur poser la question. Depuis, je n'ai pas eu envie de recruter des gens pour les remplacer. Rien que d'y penser, ça me terrifiait. La perspective de faire de nouveau entrer des inconnus dans ma vie me paraît constituer un risque que je ne souhaite pas prendre. Par conséquent, je fais tout moi-même. Et je sais que ça ne durera guère plus longtemps. En dehors de ça, à quoi bon ? »

Sarah a poussé un long soupir et m'a regardé.

« Voilà ma zone de confort, a-t-elle dit. Qu'est-ce que je peux y faire ? »

« Tout recommencer – mais différemment, cette fois-ci », lui ai-je répondu.

« C'est le seul moyen de sortir de cette ornière. »

La plupart d'entre nous avons déjà été déçus par une personne en qui nous avons une totale confiance, résultat direct de notre indifférence, d'une incompréhension, d'un manque de compétence ou d'attention.

Et la plupart d'entre nous finissons par apprendre à faire de nouveau confiance, notamment après avoir pris conscience que l'on ne peut être partout à la fois.

Mais la confiance n'est qu'une partie de l'équation.

Seule, elle ne peut que nous préparer à revivre ces mêmes déceptions.

Parce que la véritable confiance provient de la connaissance et non de la confiance aveugle.

Et pour savoir, il faut comprendre.

Et pour comprendre, on doit avoir une connaissance intime des conditions réunies. Ce que les gens savent et ignorent. Ce qu'ils font et ne font pas. Ce qu'ils veulent et refusent. La manière dont ils procèdent et pourquoi ils ne font pas comme vous l'imaginiez. Qui ils sont et qui ils ne sont pas.

En bref, Sarah avait une confiance aveugle en Sabine. Sarah souhaitait simplement croire en Sabine. C'était plus facile ainsi. Car en lui faisant une confiance aveugle, en s'en remettant au hasard, Sarah se dispensait d'une obligation qui ne lui plaisait pas, à savoir bien percevoir la nature de sa relation avec Sabine, le rôle de chacune d'entre elles, son statut de propriétaire et celui d'employé, pour Sabine, les règles du jeu qu'elle souhaitait voir respectées par Sabine et la définition claire de son périmètre d'action.

Se sentant mal à l'aise dans ce nouveau rôle, celui d'entrepreneur, de femme d'affaires, Sarah s'en est remise au hasard. Elle a renoncé à sa responsabilité de propriétaire d'entreprise et coiffé la simple casquette d'employé. Elle a évité de s'impliquer totalement dans sa relation avec Sabine et a donc du même coup créé, entre elle-même et son employée, une dynamique basée sur une structure fragile. Cette omission prédisait le départ inévitable de Sabine et la peine inévitable de Sarah.

Il était assurément inutile que je dise à Sarah qu'elle était la seule responsable de la situation. Il me fallait juste trouver le bon moyen de lui montrer comment procéder la prochaine fois.

« La prochaine fois, lui ai-je dit, vous saurez que votre entreprise est destinée à grandir et, qu'une fois la croissance effective, votre mission sera radicalement différente. Pour l'heure, c'est tout ce qu'il vous faut savoir.

« Petite, plus petite, la plus petite. Ça veut dire quoi, petite ? Une personne ? 10 personnes ? 60 personnes ? 150 personnes ?

Pour une entreprise figurant au classement Fortune 500, une société figurant au classement Fortune 1 000 est petite. Pour une entreprise figurant au classement Fortune 1 000, une entreprise du Fortune 3 000 est petite. Pour une entreprise comprenant dix salariés, celle qui n'en compte que deux est petite.

« La véritable question n'est pas son caractère petit, mais sa grandeur. Quelle grandeur peut naturellement acquérir votre entreprise, le mot clé étant *naturellement* ?

« Car, quelle que soit sa taille, toute limite imposée à sa croissance est contre nature. Ce n'est alors pas le marché ou votre manque de capital (bien que cela puisse jouer un rôle) qui la façonne, mais vos limites personnelles. C'est surtout votre manque de compétences, de connaissances et d'expérience, et surtout votre manque de passion pour faire prospérer une entité saine, fonctionnellement dynamique et extraordinaire.

« À cet égard, "redevenir petit" n'est pas un acte délibéré, mais une réaction à la peine et à la peur provoquées par une croissance non contrôlée et incontrôlable, qui aurait pu être anticipée si le propriétaire avait été préparé à favoriser la croissance de sa structure d'une manière équilibrée, saine et proactive.

« Mais pour ce faire, il doit exister une intention dès la naissance de l'entité, avec un esprit d'entreprise, ainsi que la volonté – et même une véritable passion – de réaliser la transformation personnelle induite par un tel processus : l'acquisition de nouvelles compétences, une nouvelle compréhension, de nouvelles connaissances, une nouvelle profondeur émotionnelle et une nouvelle opinion.

« Vous estimerez peut-être que le chaos régnant dans chaque entreprise adolescente peut déboucher sur un des deux résultats pour le propriétaire d'une petite entreprise qui se retrouve soudain au beau milieu de sa structure. Pour le propriétaire réellement passionné, le "guerrier" de Don Juan, ce peut être l'occasion de transmuter son "plomb" personnel en "or". Ou bien l'incendie

devient si effroyable que le propriétaire se ratatine pour recouvrer la “sécurité” de la petite vie qui était la sienne il n’y a pas si longtemps – le “plomb” dont je dispose vaut mieux que l’“or” que je n’ai pas obtenu. Deux précautions valent mieux qu’une.

« Par conséquent, dans ce contexte, une entreprise qui “redevient petite” est une entreprise qui se résume au degré de résistance personnelle au changement de son propriétaire, à la zone de confort de ce dernier, lequel attend et travaille, travaille et attend, dans l’espoir qu’il se produise quelque chose de positif.

« Cette condition me rappelle un passage d’*En attendant Godot*, de Samuel Beckett, dans lequel Estragon, attendant depuis plusieurs jours l’arrivée du mythique Godot, pour, le croit-il, le soulager de sa misère, se tourne vers son compagnon Vladimir et lui dit : “Je ne peux pas continuer comme ça”. Ce à quoi Vladimir répond : “C’est ce que tu penses.”

« En conséquence, si la propension de chaque entreprise est de croître ou de se contracter – et c’est le cas, il est indéniable que “redevenir petit” est la tendance naturelle du technicien devenu propriétaire de rapetisser face à l’inconnu, face à l’entité qu’il a créée, de dissuader l’entreprise de créer des demandes auxquelles il aura le sentiment de ne pas pouvoir répondre correctement, ne se sentant pas à la hauteur.

« En bref, les entreprises qui “redeviennent petites” meurent. Elles implosent littéralement.

« Pas forcément immédiatement, mais avec le temps. Elles s’atrophient, puis meurent. Elles ne peuvent faire autrement.

« Et il en découle une immense déception, la perte d’investissements, des vies brisées, non seulement celle du propriétaire, mais également celle des employés, de leur famille respective, des clients, des fournisseurs, des prêteurs, de toutes les personnes dont l’existence s’est retrouvée étroitement liée à celle de la petite entreprise et maintenant à sa mort.

« La tragédie, c'est que tout cela aurait pu être évité si l'entreprise avait pris un autre départ, si le technicien victime d'une crise créative avait considéré l'entité avec une vision plus ample, à la manière d'un véritable entrepreneur.

« Bien entendu, vous ne pouviez pas prévoir tout ce qui vous est arrivé jusqu'à présent au sein de votre entreprise, ai-je dit à Sarah, mais vous auriez pu anticiper une grande partie de ces événements.

« Vous auriez pu anticiper ce qui est arrivé à Sabine et aux personnes qu'elle a engagées.

« Vous auriez pu prévoir que les personnes aimeraient vos tartes et que votre entreprise allait être dans l'obligation de se développer.

« Vous auriez pu prévoir que cette croissance engendrerait d'autres responsabilités, l'acquisition d'autres compétences, l'augmentation du capital afin de répondre à la demande plus forte inévitable au sein d'une structure en plein essor.

« En bref, vous ne pouviez certes pas tout anticiper, mais vous auriez pu en savoir plus que vous ne l'avez fait.

« Et c'est votre mission, Sarah ! La mission du propriétaire de l'entreprise. Et personne d'autre que vous ne la mènera à bien.

« En deux mots, votre mission est de vous préparer, ainsi que l'entreprise, à grandir.

« Il s'agissait de vous sensibiliser suffisamment de façon que les fondations et la structure de l'entreprise supportent le poids supplémentaire inhérent à la croissance.

« Et aussi terrifiante que vous paraisse une responsabilité, vous ne pouvez y couper – si vous souhaitez que votre entreprise prospère.

« Il vous incombe d'imprimer du mieux possible le rythme de croissance de votre entreprise en cernant bien les processus à mettre en œuvre, les objectifs clés à atteindre et la position que votre entité se doit d'occuper sur le marché.

« En vous posant les bonnes questions, comme Quel but je vise ? Quand est-ce que je souhaite l'atteindre ? Combien de personnes seront impliquées, avec quelles missions et selon quelles méthodes ? Quelle technologie sera nécessaire ? Quel espace sera nécessaire au Jalon 1, au Jalon 2, au Jalon 3 ?

« Vous arrivera-t-il d'avoir tort ? Commettrez-vous des erreurs ? Changerez-vous d'avis ? Bien sûr ! La plupart du temps. Mais vous disposerez également de plans de secours. Pour le meilleur et pour le pire. Et il vous arrivera de devoir faire appel à toute votre présence d'esprit, de suivre le mouvement, ainsi que votre instinct.

« Mais, pendant tout ce temps, même lorsque vous faites des suppositions, la clé est de planifier, d'avoir une vision et d'exprimer l'avenir que vous voyez pour vos employés et vous-même. Parce que si vous ne l'exprimez pas – je veux dire par là, si vous ne le consignez pas par écrit de manière claire afin que les autres puissent le comprendre –, vous ne vous l'appropriez pas ! Et sachez-vous que depuis toutes ces années que je côtoie les propriétaires de petite entreprise, sur les milliers que j'ai rencontrés, seuls quelques-uns avaient un plan ! Rien d'écrit, aucun engagement consigné sur une feuille, absolument rien de concret.

« N'oubliez pas, Sarah, qu'un plan, de quelque sorte qu'il soit, vaudra toujours mieux que l'absence de plan.

« Car, pour définir l'avenir, le plan commence à se façonner par rapport à la réalité, à la fois celle du monde extérieur et celle que vous créez dans votre structure.

« Et lorsque les deux réalités fusionnent, elles donnent naissance à une nouvelle réalité – appelez-la votre réalité, l'invention

unique qui n'appartient qu'à vous, la réalité de votre esprit et de votre cœur qui fait corps avec tous les éléments de votre entreprise, et votre entreprise s'unit au monde, prend forme à force de conception et de collaboration pour déboucher sur quelque chose qui n'a jamais existé sous cette forme.

« Et c'est le signe que l'on est face à une entreprise à maturité qui se monte différemment de toutes les autres. Une société à maturité repose sur un contexte plus large, est animée de l'esprit d'entreprise, avec un point de vue plus intelligent. Il s'agit de créer une entreprise qui marche, non pas grâce à vous, mais sans vous.

« Et puisqu'elle vit un tel début d'existence, elle est plus susceptible de continuer à se développer de la sorte. C'est en cela que réside la véritable différence entre une entreprise adolescente, dans laquelle tout est laissé au hasard, et une entreprise à maturité dotée d'une vision par rapport à laquelle est façonné le présent.

« Mais je vais plus vite que la musique, ai-je fait remarquer. L'important, c'est que votre expérience aurait pu être radicalement différente. Il existe en effet une tout autre façon de monter une entreprise que celle employée par vous-même et la plupart des techniciens devenus propriétaires d'entreprise. Et elle est à la portée de tout le monde ! »

J'ai regardé Sarah et vu ses yeux s'éclairer.

« Cette idée m'inspire », a-t-elle dit d'une voix douce. « Tout à coup, l'horizon s'éclaircit de nouveau. »

Mais à peine avait-elle commencé à se laisser griser par la perspective de créer une entreprise qui prospère qu'une autre pensée – plus sombre – lui est venue à l'esprit.

« Mais qu'est-ce que je fais de Sabine ? » a-t-elle demandé.

« Qu'est-ce que je fais de Sabine ? » La question à laquelle tous les techniciens devenus propriétaires d'entreprise souhaitent pouvoir répondre.

Comme si le problème allait être réglé rien qu'en répondant à cette question.

Comme si la réponse à toutes les frustrations éprouvées par la plupart des propriétaires d'entreprise est liée, d'une manière ou d'une autre, à des personnes en particulier.

Comme si, dans la relation complexe entretenue par Sarah avec Sabine – et d'ailleurs dans toutes les relations –, il existait une clé qu'il suffisait de tourner pour tout remettre à l'endroit.

Eh bien, je ne suis pas un génie, mais je sais que ce type de clé n'existe pas.

Il n'y a que nous, vous et moi, en train de tâtonner, souvent maladroitement, constamment surpris par notre comportement et celui des autres, prenant conscience que nous nous y sommes mal pris et restant très loin de nos sentiments et de ceux des autres.

J'ai regardé Sarah dans les yeux et dit très calmement : « Sarah, la vraie question n'est pas de savoir ce que vous allez faire de Sabine, mais ce que vous ferez de toutes les Sabine à l'avenir.

« Vous avez fait de votre mieux, tout comme Sabine. Le moment est venu de poursuivre votre route, de créer votre entreprise avec joie. Êtes-vous prête ? »

Sarah m'a souri, le regard éclatant d'optimisme.

« Si vous êtes prêt, je le suis aussi », a-t-elle répondu.

« Parlons donc de la maturité », ai-je renchéri.

« Car c'est dans cette dimension que s'inscrit votre avenir. »

CHAPITRE 6

LA MATURITÉ ET LE POINT DE VUE DE L'ENTREPRENEUR

« Ils voient le modèle, comprennent l'ordre, ressentent la vision. »

Peter Drucker
The New Society

La maturité, troisième phase de la croissance d'une entreprise, est illustrée par les meilleures sociétés mondiales, des entreprises telles que LVMH, Airbus, McDonald's, Accor, Federal Express et Disney.

Une entreprise à maturité sait comment elle a fait pour être dans la situation qu'elle connaît aujourd'hui et ce qu'elle doit faire pour atteindre ses objectifs.

Par conséquent, la maturité n'est pas le résultat inévitable des deux premières phases, ni le produit fini d'un processus commençant par l'enfance, avant de passer à l'adolescence.

Non, des entreprises telles que LVMH, Airbus, McDonald's, Federal Express et Disney ne finissent pas par devenir des entreprises à maturité. Elles étaient à maturité dès le départ ! Les personnes qui les ont créées avaient une conception radicalement différente de la nature d'une société et des raisons de sa réussite.

La personne qui monte son affaire avec une structure à maturité doit également passer par l'enfance et l'adolescence. Mais elle le fait vraiment autrement.

C'est son *point de vue* qui fait toute la différence.

Son point de vue d'entrepreneur.

Le point de vue de l'entrepreneur

J'ai découvert une histoire à propos de Tom Watson, le fondateur d'IBM. Alors qu'on lui demandait à quoi il attribuait le succès phénoménal d'IBM, il aurait répondu :

IBM est ce qu'elle est aujourd'hui pour trois raisons bien particulières. Premièrement, au tout début, j'ai eu une vision très claire de ce à quoi l'entreprise allait ressembler une fois montée. On peut dire que j'avais en tête l'image qu'elle prendrait une fois mon rêve (ma vision) devenu réalité.

Deuxièmement, une fois cette image bien définie, je me suis demandé comment une entreprise avec ce profil devrait fonctionner. J'ai alors créé l'image du fonctionnement d'IBM quand tout serait en place.

Troisièmement, une fois l'image du futur profil et du fonctionnement d'IBM formée, j'ai pris conscience qu'à moins de commencer à agir de la sorte dès le début, nous n'atteindrions jamais nos objectifs.

Autrement dit, je me suis rendu compte que pour qu'IBM devienne une entreprise exceptionnelle, elle allait devoir se comporter comme une entreprise extraordinaire avant même de le devenir.

Dès le départ, IBM a été façonnée conformément à ma vision. Et chaque jour, nous avons tenté de faire en sorte qu'elle ressemble à ce modèle. À la fin de chaque journée, nous nous demandions si ce que nous avons fait convenait, découvrons la disparité entre la situation actuelle et l'objectif visé. Et le lendemain matin, nous nous préparions de façon à combler les lacunes identifiées.

Chez IBM, chaque jour était consacré au développement de l'entreprise et non à faire des affaires.

Nous ne faisons pas d'affaires, chez IBM, nous construisions progressivement.

Cela fait maintenant plus de quarante-sept ans que Tom Watson senior a évoqué les raisons du succès d'IBM et je suis bien conscient de ce que les gens peuvent dire à propos de cette entreprise pesant 88,4 milliards de dollars : c'est une société en danger, elle a perdu le cap, ce n'est guère un exemple à suivre pour n'importe quel propriétaire d'entreprise. Mais si Watson était encore de ce monde aujourd'hui, je suis certain qu'il en irait autrement. Je suis sûr que s'il était encore présent – et je ne suis pas certain qu'il soit absent, mais tous les signes sont là –, le génie de la création d'entreprise ayant donné naissance à IBM s'attacherait à réinventer cette entreprise comme elle l'a assurément été sans relâche, à recréer son avenir comme l'exigera la future conjoncture.

En bref, la personne qui m'a fait ce récit n'a peut-être pas repris mot pour mot les paroles de Watson, mais cette histoire nous dit quelque chose d'essentiel.

Elle révèle une compréhension de ce qui fait la grandeur d'une entreprise d'exception.

Elle dit également ce qui permet, au mieux, à toutes les autres sociétés de survivre et, au pire, de péricliter.

Elle indique que les entreprises occupant le haut du panier sont façonnées selon le modèle d'une entité qui marche.

Elle précise que c'est le point de vue de l'entrepreneur qui dit que ce n'est pas le produit ou le travail qui importe, mais l'entreprise : son apparence, ses actes, sa façon de procéder selon ses intentions.

Elle nous apprend que Tom Watson Senior avait une passion pour l'entreprise proprement dite, malheureusement absente chez la plupart des personnes qui montent leur affaire.

Elle révèle enfin que la plupart des personnes qui montent leur affaire n'ont pas en tête un modèle de l'entreprise prospère, mais plutôt du travail proprement dit, un point de vue de technicien, lequel diffère à plus d'un titre du point de vue de l'entrepreneur :

- Le point de vue de l'entrepreneur appelle la question suivante : « Comment doit fonctionner l'entreprise ? » Le technicien se demande pour sa part : « Quel travail doit être fourni ? »
- Selon le point de vue de l'entrepreneur, l'entreprise est un système de production de résultats extérieurs – à l'intention du client – permettant de dégager des bénéfices. Selon le point de vue du technicien, l'entreprise est un endroit dans lequel travaillent des personnes afin de générer des résultats internes – pour le technicien – source de revenus.
- À la base du point de vue de l'entrepreneur figure l'image d'un avenir bien défini. Puis il s'agit de formuler l'intention de modifier le présent pour le rendre conforme à la vision. À la base du point de vue du technicien se trouve le présent. Puis il s'agit de se projeter vers un avenir incertain dans l'espoir qu'il ressemble le plus possible au présent.
- Avec le point de vue de l'entrepreneur, il s'agit d'imaginer l'entreprise dans sa globalité, vision dont découlent ses parties. Avec le point de vue du technicien, on imagine l'entreprise avec des parties formant un tout.
- Le point de vue de l'entrepreneur est une vision intégrée du monde. Celui du technicien est une vision fragmentée du monde.
- Pour l'entrepreneur, le monde actuel est façonné à partir de sa vision. Pour le technicien, le futur est façonné d'après le monde actuel.

Est-il vraiment étonnant que le point de vue de l'entrepreneur soit absolument nécessaire pour la création d'une grande entreprise, tandis que le point de vue du technicien engendre précisément l'inverse ?

Le point de vue de l'entrepreneur s'inscrit à plus grande échelle, considérant l'entreprise comme un réseau homogène de composants intégrés, chacun contribuant à un schéma plus global destiné à produire un résultat programmé, une façon systématique de mener des affaires.

Chaque phase du développement d'une telle entreprise est mesurable, sinon quantitativement, du moins, qualitativement. Il existe une norme, une forme, une manière qui correspondent aux mesures à prendre aujourd'hui. L'entreprise fonctionne conformément à des règles et principes exprimés. Sa forme est claire et reconnaissable.

Avec le point de vue du technicien, en revanche, l'échelle est plus réduite, plus inhibée, principalement confinée au travail effectué.

Résultat, l'entreprise du technicien devient de plus en plus oppressante, moins exaltante, renfermée sur elle-même.

Son entreprise se résume à des étapes qui ne peuvent le mener qu'à la suivante, celle-ci n'étant que le clone de la précédente.

L'ordre du jour n'est alors que routine.

On travaille pour travailler, tout but supérieur étant délaissé. On fait ce qui doit être fait, rien de plus.

Le technicien ne voit aucun lien entre la voie empruntée par son entreprise et sa situation actuelle.

Sans le dessein supérieur et la vision propre au modèle de l'entrepreneur, le technicien se retrouve à construire un modèle à chaque étape.

Mais le seul modèle de référence est celui de l'expérience passée, le modèle de travail. Il a précisément besoin de tout le contraire s'il veut que l'entreprise le libère du travail qu'il s'est habitué à fournir.

Le modèle de l'entrepreneur

Que voit au loin l'entrepreneur que le technicien a toutes les peines du monde à apercevoir ? Quel est précisément le modèle de l'entrepreneur ?

C'est le modèle d'une entreprise qui satisfait, en innovant, les besoins perçus d'un segment bien précis de clients.

Le modèle de l'entrepreneur considère l'entreprise comme un produit placé dans un rayon qui doit rivaliser avec tout un rayon de produits (ou entreprises) concurrents pour attirer l'attention du client.

Autrement dit, le modèle de l'entrepreneur est moins axé sur ce que l'on fait dans l'entreprise que sur la façon de le faire. Ce n'est pas le produit qui est important, mais son mode de commercialisation.

Lorsque l'entrepreneur crée le modèle, il sonde le monde et demande : « Où se trouve l'opportunité ? » Après l'avoir identifiée, il se remet à la planche à dessin et construit une solution répondant aux frustrations qu'il a repérées chez un groupe de consommateurs. Une solution sous la forme d'une entreprise dont l'apparence et les actes sont très particuliers et correspondent aux souhaits des clients et non à ceux de l'entrepreneur.

« À quoi ressemblera mon entreprise aux yeux du consommateur ? » se demande l'entrepreneur. « En quoi se distinguera-t-elle de tous ses concurrents ? »

Ainsi, le modèle de l'entrepreneur ne naît pas de l'image de l'entreprise à créer mais du client pour lequel l'entité doit être bâtie.

Il a bien conscience que *sans une image claire de ce client, aucune entreprise ne peut réussir.*

De son côté, le technicien est tourné vers lui-même, occupé à définir ses compétences et ne tourne son regard vers l'extérieur qu'après, pour demander : « Comment est-ce que je peux les vendre ? »

La structure qui en ressort est donc presque inévitablement centrée sur le produit vendu et non sur la façon dont elle s'y prend pour le créer ou le client à qui il est destiné.

Une telle entreprise est destinée à satisfaire le technicien qui l'a créée et non le client.

Pour l'entrepreneur, l'entreprise est le produit.

Pour le technicien, le produit est ce qu'il fournit au client.

Pour le technicien, le client est toujours un problème, car il semble ne jamais vouloir ce qu'il a à proposer et au prix fixé.

Pour l'entrepreneur, en revanche, le client est toujours une opportunité, car il sait que le consommateur a toujours plein de souhaits changeants qui ne demandent qu'à être satisfaits. Il suffit à l'entrepreneur de trouver les souhaits actuels et ceux à venir.

Résultat, pour l'entrepreneur, le monde est une surprise permanente, une chasse au trésor.

Mais, pour le technicien, le monde est un endroit qui ne semble jamais le laisser faire ce qu'il veut, applaudit rarement ses efforts et apprécie très peu souvent son travail et lui-même. À ses yeux, le monde veut toujours des choses dont il ignore comment les lui fournir.

La question devient alors : comment présenter le modèle de l'entrepreneur au technicien afin que ce dernier puisse le cerner et l'utiliser ?

C'est malheureusement impossible.

Le technicien n'est pas intéressé.

Le technicien a d'autres choses à faire.

Pour y parvenir, nous devons plutôt fournir à l'entrepreneur en herbe qui sommeille en chacun de nous les informations dont il a besoin pour sortir de la zone de confort du technicien et acquérir la vision d'une entreprise qui marche.

Nous devons donner à notre entrepreneur intérieur le modèle d'une entreprise qui marche, un modèle si enthousiasmant qu'il stimule notre personnalité d'entrepreneur – notre côté novateur – afin de libérer une fois pour toutes le technicien de ses chaînes.

Il nous faut découvrir un modèle qui active l'imaginaire de l'entrepreneur que nous avons tous en nous par le biais d'un électrochoc tellement violent que lorsque le technicien se rendra compte qu'il va être trop tard, l'entrepreneur sera sur la bonne voie.

Mais si ce modèle doit marcher, si le modèle doit réveiller l'entrepreneur qui sommeille en chacun de nous afin de rebâtir nos entreprises selon le point de vue de l'entrepreneur, si nécessaire pour que la structure prospère, le manager et le technicien ont eux aussi besoin de leur propre modèle.

Car si c'est l'entrepreneur qui dirige l'entreprise, le manager doit être sûr de disposer du carburant nécessaire pour la nourrir, mais également d'un moteur et d'un châssis en bon état.

Mais s'il s'agit de satisfaire le technicien, il doit disposer d'un modèle lui offrant le travail répondant à son besoin d'interaction directe avec les modalités pratiques.

En bref, pour que notre modèle d'entreprise porte ses fruits, il doit être équilibré et global afin que l'entrepreneur, le manager et le technicien trouvent tous naturellement leur place et les bonnes missions à mener à bien.

Pour trouver ce modèle, examinons une avancée révolutionnaire qui a transformé de manière époustouflante la petite entreprise.

Je l'ai appelée la révolution clés en main.

Pour Sarah, il était l'heure d'ouvrir sa boutique. Et il nous restait encore beaucoup de choses à faire.

« Je vais revenir ce soir, lui ai-je dit. Vous avez des questions avant que je parte ? »

« Oui », a répondu Sarah en souriant. « On s'y met quand ? »

Pour en savoir plus, allez sur www.michaelegerbercompanies.com

PARTIE II

LA RÉVOLUTION CLÉS EN MAIN :
UNE NOUVELLE APPROCHE
DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE 7

LA RÉVOLUTION CLÉS EN MAIN

« La Théorie générale des Systèmes considère le monde en termes d'interrelations et d'interdépendances de tous les phénomènes et, dans cette théorie, un tout intégré dont les propriétés ne peuvent être réduites à celles de ses constituants est appelé un système. »

Fritjof Capra

Le Temps du changement

La révolution industrielle, la révolution technologique et l'explosion de l'information représentent toutes un phénomène très connu dans le monde actuel. La question de leur impact sur notre vie ne se pose même pas.

Mais si vous leur demandiez de décrire la révolution clés en main, la plupart des gens vous regarderait d'un air interdit.

Et pourtant, l'impact de la révolution clés en main sur la petite entreprise et les conclusions que l'on peut tirer de cet impact sur l'avenir sont aussi profonds que les phénomènes cités précédemment.

Cependant, au cœur de la révolution clés en main se trouve une manière de mener des affaires qui a le pouvoir de faire passer n'importe quelle petite entreprise – quelle que soit sa taille –, d'une situation chaotique caractérisée par une mauvaise santé, à une situation empreinte d'ordre, de passion et de croissance continue. Et c'est la révolution clés en main qui nous offre la solution inespérée pour le développement d'une entreprise extraordinaire : le modèle bien équilibré d'une entreprise qui marche.

Le phénomène de la franchise

Tout a commencé en 1952, quand un commercial de 52 ans est entré, à San Bernardino, dans un magasin de hamburgers afin de vendre aux deux frères propriétaires une machine à faire des milkshakes.

Ce qu'il a vu à l'intérieur tenait du miracle.

C'est tout du moins ainsi que Ray Kroc, le vendeur de machines à milkshake, aurait pu décrire ce qu'il avait sous les yeux. Il n'avait jamais rien vu de comparable à ce tout premier magasin de hamburgers MacDonald's (qui deviendra par la suite McDonald's).

Ça tournait comme une montre suisse, là-dedans !

Il n'avait jamais vu un tel mode de fabrication de hamburgers : rapide, efficace, bon marché, avec des produits tous identiques.

Mais, surtout, ce mode de fabrication était à la portée de tout le monde.

Il a observé des lycéens travailler avec précision sous la supervision des propriétaires, répondant d'un air enjoué aux clients qui formaient une longue file d'attente devant la boutique.

Ray Kroc a pris conscience que les frères MacDonald n'avaient pas seulement créé un établissement de plus vendant des hamburgers, mais une véritable machine à faire de l'argent !

Peu de temps après sa visite, et animé d'une passion qu'il n'avait jamais ressentie jusqu'alors, Ray Kroc a convaincu Mac et Jim MacDonald de le laisser franchiser leur méthode.

Douze ans et plusieurs millions de hamburgers vendus plus tard, il les a rachetés, avant de créer le plus grand système de distribution de produits alimentaires préparés au monde.

« La petite entreprise affichant la plus grande réussite au monde »

C'est ainsi que se qualifie McDonald's aujourd'hui.

Et à juste titre.

Car le succès de McDonald's est vraiment stupéfiant.

Voyez donc. En moins de quarante ans, le McDonald's de Ray Kroc est devenu une entreprise pesant 40 milliards de dollars, comptant 28 707 restaurants de par le monde — ce nombre grandissant de minute en minute — qui servent de la nourriture à plus de 43 millions de personnes chaque jour dans 120 pays, ce qui représente plus de 10 % des recettes cumulées de tous les restaurants des États-Unis ! Le chiffre d'affaires mondial de McDonald's a atteint 27,44 milliards de dollars en 2015.

Un restaurant McDonald's moyen affiche un chiffre d'affaires annuel de plus de 2 millions de dollars et est plus rentable que n'importe quelle autre entreprise de vente au détail au monde, avec, en moyenne, un bénéfice net avant impôt de 17 %.

Mais Ray Kroc a créé bien plus qu'une entreprise au succès phénoménal. Il est l'inventeur du modèle dont se sont inspirés toute une génération d'entrepreneurs pour faire fortune – un modèle à l'origine du phénomène de la franchise.

Cela a démarré par quelques rares entrepreneurs qui ont commencé à expérimenter avec succès la formule de Kroc. Mais très vite, ces rares entrepreneurs sont devenus légion !

En 2000, il existait 320 000 entreprises franchisées dans 75 secteurs d'activité. Les franchises généraient un chiffre d'affaires de 1 000 milliards de dollars par an – soit près de 50 % de chaque dollar dépensé dans les commerces de détail aux États-Unis – et comptaient plus de 8 millions d'employés à temps plein et partiel. Les enseignes franchisées étaient le plus grand employeur de lycéens du pays.

Mais le génie de McDonald's n'est pas d'être devenu une franchise, mode de collaboration entre entreprises qui existe depuis plus d'un siècle. Nombre d'entreprises – Coca-Cola et General Motors, entre autres – ont exploité avec succès ce mode de distribution afin de toucher, à moindres frais, des marchés en plein essor. Le véritable génie du McDonald's de Ray Kroc est la Business Format Franchise¹.

C'est ce format d'affaires en réseau qui a révolutionné l'entreprise américaine.

C'est cette formule, avec une nouvelle franchise qui s'ouvre toutes les huit minutes chaque jour ouvrable, qui est à l'origine du succès du phénomène de la franchise ces quarante dernières années.

Et, selon des études menées par le ministère du Commerce américain de 1971 à 1987, moins de 5 % des franchises ont mis la clé sous la porte par an, soit 25 % sur cinq ans.

Si vous comparez le taux de faillite supérieur à 80 % pour les entreprises indépendantes, vous comprendrez immédiatement le pouvoir de la révolution clés en main au sein de l'économie américaine et la contribution de la Business Format Franchise à cette révolution, ainsi qu'au futur succès de votre entreprise.

La clé : la Business Format Franchise

Les premières entreprises franchisées, dont bon nombre existent encore, s'appelaient des franchises en nom propre.

1. Formule équivalente au format de franchise que l'on rencontre en France. (NdT)

Avec ce système, le franchiseur accorde le droit aux petites entreprises de commercialiser localement des produits connus dans tout le pays.

Mais le Business Format Franchise va plus loin que la franchise en nom propre, car il prête non seulement son nom à la petite entreprise, mais *fournit également au franchisé tout un système pour faire tourner ses affaires.*

Et c'est cette différence qui révèle toute la portée de la révolution clés en main et son succès phénoménal.

La révolution clés en main et la Business Format Franchise sont nées d'une croyance opposée à ce que pensent la plupart des créateurs d'entreprise aux États-Unis.

Ces derniers croient que le succès d'une entreprise réside dans le succès du produit qu'ils vendent.

Pour le franchiseur en nom propre, la valeur de la franchise réside dans la valeur de la marque dont il octroie la licence : Cadillac, Mercedes, Coca-Cola.

À une époque, cette croyance était exacte, mais ce n'est plus le cas. Dans un monde où les noms de marques prolifèrent comme les flocons de neige sur un massif alpin en janvier, il devient de plus en plus difficile – et infiniment plus coûteux – de s'installer solidement avec un nom de marque et d'espérer le conserver.

Résultat, les franchises en nom propre ont vécu un déclin au moment même où la démarche générale consistant à créer des franchises explosait à un rythme sans précédent.

C'est la Business Format Franchise qui explique cette croissance.

Reposant sur la croyance selon laquelle le véritable produit d'une entreprise n'est pas ce que celle-ci vend, mais la manière dont elle le vend.

Le véritable produit d'une société est l'entreprise proprement dite.

Chez McDonald's, ce que Ray Kroc a compris, c'est que son produit n'était pas le hamburger, *mais bien McDonald's*.

Et il en était convaincu pour une raison cruciale.

Vendre l'entreprise et non le produit

Ray Kroc était l'entrepreneur par excellence. Et, à l'instar de la plupart des entrepreneurs, il avait un problème majeur. Il avait un grand rêve et très peu d'argent.

Faites entrer le franchisé.

Le franchisé est devenu pour Ray Kroc le vecteur lui permettant de réaliser son rêve.

À ce stade, Ray Kroc a commencé à considérer son entreprise comme le produit, et le franchisé comme son premier, dernier et plus important client.

Le franchisé n'était pas intéressé par les hamburgers, les frites ou les milkshakes, mais par l'entreprise.

Animé du désir d'acheter une entreprise, le franchisé ne souhaitait savoir qu'une chose : « Est-ce qu'elle marche bien ? »

La plus importante préoccupation de Ray Kroc a alors été de s'assurer que son entreprise marche mieux que n'importe quelle autre.

Si McDonald's devait réaliser le rêve qu'il avait en tête pour son entreprise, le franchisé allait devoir manifester la volonté de l'acheter.

Et le seul moyen pour Ray Kroc d'y parvenir était de faire en sorte que McDonald's soit plus performante que n'importe quelle autre entité aux alentours.

Au début, Ray Kroc n'était pas seulement en concurrence avec d'autres entreprises fabriquant des hamburgers, mais avec toute enseigne qui représentait une opportunité commerciale !

Ray Kroc devait faire en sorte d'assurer le succès de McDonald's pour une seconde raison.

Vu le taux de faillite des petites entreprises, il a dû remarquer un fait crucial : pour que McDonald's soit assurément une réussite, le business allait devoir marcher, car, tout seul, le franchisé ne connaîtrait assurément pas le succès !

Une fois qu'il a eu compris ce principe, le problème de Ray Kroc s'est mué en opportunité.

Contraint de créer une entreprise qui réussit afin de la vendre, il l'a également bâtie de façon que le succès continue une fois vendue, quel que soit l'acheteur.

Fort de cette prise de conscience, il s'est attelé à la tâche consistant à créer une entreprise à la conjecture lisible et infailible qui soit dépendante des systèmes et non du facteur humain.

Une entreprise capable de bien fonctionner sans lui.

Contrairement à la plupart des propriétaires de petite entreprise avant lui – et depuis – Ray Kroc a travaillé *sur* et non *dans* sa société.

Il s'est mis à réfléchir dessus comme un ingénieur planchant sur le prototype d'un produit destiné à être fabriqué en série.

Il a commencé à *relooker* McDonald's des décennies avant que le terme et le processus deviennent à la mode.

Il a réfléchi à l'entreprise McDonald's comme Henry Ford avait pensé au Modèle T de sa populaire voiture.

Comment construire les composants du prototype de façon qu'ils puissent être assemblés à très faible coût, avec des pièces totalement interchangeables ?

Comment construire ces composants de façon que le « business model » soit un système qui reproduit, à l'envi, chaque entreprise fonctionnant – à l'instar du Modèle T – de manière aussi fiable que les milliers l'ayant précédée ?

Ray Kroc a en fait appliqué le raisonnement de la révolution industrielle au processus de développement d'entreprise, à une échelle jamais expérimentée auparavant dans une entité.

Le produit « entreprise » ne pouvait se vendre que s'il marchait. Et le seul moyen de faire en sorte qu'il marche une fois entre les mains d'un franchisé, où qu'il se trouve dans le monde, était qu'il soit constitué de composants parfaitement prévisibles, qui pourraient être testés sur un prototype bien avant que ne démarre la fabrication en série.

C'est là que réside le secret du succès phénoménal de la Business Format Franchise, rampe de lancement de la révolution clés en main.

Ce secret est le prototype de franchise, à partir duquel tout brillant franchiseur bâtit son avenir.

C'est à partir de ce prototype de franchise que tout franchiseur d'exception plante les graines de sa future fortune.

Et c'est à partir de ce prototype de franchise que vous pouvez trouver le modèle nécessaire au bon fonctionnement de votre entreprise.

Sarah et moi ne pouvions trouver meilleur moment pour avoir cette conversation.

S'il était bien un moment pour ressentir le poids de la technicienne devenue propriétaire d'entreprise, rattraper le retard conceptuel de sa société et percevoir le prix démesuré qu'elle payait, c'était maintenant ou jamais.

Il était 22 h 00. Comme d'habitude, sa journée avait été agitée. Elle avait le visage rougi par l'effort que représentait le nettoyage des sols, le transport de la poubelle pleine, la préparation des fours pour le lendemain, le nettoyage des comptoirs pour qu'ils retrouvent leur très bel éclat d'origine, sans parler de cette longue journée passée à servir des tartes, du café et du thé aux clients, à laver, essuyer et ranger les assiettes, tasses et soucoupes et à faire briller l'argenterie.

Et pourtant, vous ne vous doutiez pas qu'il s'était passé tout ça dans la boutique ce jour-là, car les lieux étaient comme toujours impeccables. Et, malgré tout ce que cela lui demandait pour qu'il en soit ainsi, je ne pouvais m'empêcher de remarquer la profonde satisfaction qui était la sienne alors qu'elle passait en revue son domaine. Mais elle était manifestement fatiguée.

Nous avons tiré deux chaises jusqu'à une table, puis savouré en silence le thé qu'elle nous avait préparé. La grosse pendule accrochée au mur faisait bruyamment entendre son tic-tac, rythmant ainsi notre silence. Une voiture passait de temps en temps devant la boutique. Des personnes longeaient la vitrine, certaines regardant à l'intérieur tout en poursuivant leur route dans l'éclairage déclinant d'une journée qui s'achève.

J'attendais chez Sarah un signe m'indiquant qu'elle était prête.

Finalement, elle a pris la parole calmement et sur un ton réfléchi. « Vous parlez de McDonald's comme d'un exemple dont il faut s'inspirer. Je ne suis pas certaine d'être d'accord avec vous sur ce point. Si elle était encore de ce monde, ma tante aurait de

McDonald's une opinion diamétralement opposée à la vôtre...
Je suis curieuse de savoir ce que vous répondriez à ma tante. »

« Vous savez, Sarah, ai-je commencé, je vois bien que quelque chose a changé chez vous aujourd'hui. Quelque chose d'important. Au ton de votre question, je vois bien que vous êtes très intéressée par le cas de McDonald's et j'ai vraiment très envie d'approfondir le sujet. J'aimerais vous remercier pour cela.

« Nombre de propriétaires de petite entreprise se méprennent au départ sur mon avis concernant McDonald's. Pour eux, restauration rapide est synonyme de mauvaise qualité. Ils en déduisent alors qu'en prenant pour exemple McDonald's, je laisse entendre que l'on peut connaître une réussite exceptionnelle dans les affaires malgré la piètre qualité apparente du produit proposé. C'est précisément tout le contraire. Mais j'y reviendrai dans un moment.

« Concernant votre tante, bien que ne l'ayant jamais rencontrée, à la description que vous en faites, j'ai l'impression de la connaître. Voici ce que je lui répondrais si elle me posait la question :

« Je dirais que Ray Kroc était un homme ayant dans la vie un but clair et dont il était sûr. Il vivait comme nous tous dans un monde ordinaire, dans lequel la plupart des choses ne marchent pas comme prévu. Dans cette entreprise de fabrication et de vente de hamburgers, il a vu une chose qui marchait comme cela devait, jour après jour, sans discontinuer. Et pour Ray Kroc, ce fut une source d'inspiration. Il éprouvait même un certain respect mêlé d'admiration. C'est un homme simple et il est tombé amoureux de la véritable énormité de cette chose qu'il a appelé McDonald's.

« À l'image de votre amour pour la préparation de tartes, Ray Kroc a aimé bâtir McDonald's. Vous adorez certainement créer une tarte exceptionnelle. Eh bien, Ray Kroc aimait générer un résultat d'exception, toujours de la même façon, avec le même impact, inlassablement. Vous aimez très certainement l'arôme, les odeurs, la vue et le goût de votre cuisine. Eh bien, Ray Kroc ai-

mait l'arôme, les odeurs, la vue et le goût de McDonald's. C'était un homme amoureux.

« Maintenant, de l'extérieur, je peux comprendre la raison pour laquelle vous avez un regard critique sur McDonald's. Vous vous dites peut-être que les gens ne devraient pas manger de viande. Vous vous dites peut-être que leurs hamburgers pourraient avoir plus ou moins de matière grasse, être plus ceci ou cela. Mais ce que vous ne pourriez pas dire — jamais dire — c'est que McDonald's ne tient pas sa promesse. Car elle la tient. Mieux que n'importe quelle entreprise au monde, McDonald's, le plus grand amour de Ray Kroc, tient encore sa promesse bien après la disparition de Ray Kroc. Cette entreprise fait ce que nous attendons systématiquement d'elle.

« Voilà pourquoi je considère McDonald's comme un exemple pour toutes les petites entreprises.

« Parce qu'elle fait dans plus de 28 000 restaurants ce que la plupart d'entre nous sommes incapables de faire dans un seul !

« Et c'est ça l'intégrité, pour moi. Il s'agit de faire ce que vous avez promis et, si vous ne le pouvez pas, d'apprendre à le faire.

« Si c'est ça la marque d'une entreprise incroyable – et j'en suis convaincu –, il n'existe pas d'entreprise plus incroyable que McDonald's. Qui, parmi les propriétaires de petite entreprise, peut dire qu'il fait aussi bien ?

« Mais McDonald's est encore plus important que ça.

« McDonald's a non seulement créé une entreprise extraordinaire, mais également un moyen extraordinaire, pour nous, propriétaires de petite entreprise, de créer une entité exceptionnelle. Elle a inventé un modèle que nous pouvons copier.

« Et la profonde influence que ce modèle a eue sur notre économie ces quarante dernières années dépasse l'entendement.

« Par conséquent, chère tante de Sarah, je suis convaincu que si vous aviez connu Ray Kroc, vous auriez vu en lui une âme sœur.

« Vous l'auriez invité dans votre cuisine et il vous aurait invité dans la sienne.

« Vous lui auriez fait part passionnément de l'art de la création d'un fond de tarte moelleux et il vous aurait parlé – avec la même passion – de l'art de créer une excellente frite.

« Vous lui auriez révélé le secret de la préparation du fruit, tout comme il vous aurait révélé le secret de la préparation des pains à hamburger à laquelle il se consacre avec tant d'amour.

« Vous vous ressemblez comme deux gouttes d'eau, à une grande différence près.

« Vous, chère tante de Sarah, disposiez d'une seule pièce dans laquelle vous adoriez travailler, votre cuisine. Et c'est là que vous concoctiez vos tartes, seule ou en compagnie de Sarah.

« Ray Kroc avait des milliers de cuisines dans lesquelles il adorait travailler, perfectionnant en permanence sa capacité à toucher des millions de personnes avec la même attention bienveillante que vous réserviez à quelques-unes.

« Vous êtes une technicienne, un artisan, qui aime ce qu'il fait.

« C'était un entrepreneur, qui demeurait malgré tout un artisan aimant ce qu'il faisait.

La seule différence entre vous deux est l'ordre de grandeur.

« Je vais donc vous dire comment il s'y est pris pour confec-tionner quelque chose de cette taille. »

CHAPITRE 8

LE PROTOTYPE DE FRANCHISE

« Les instruments de précision sont conçus pour la réalisation d'une idée, une idée de perfection, une réalisation en vérité impossible. Aucune pièce de la moto n'a une forme parfaite, mais quand on arrive au point de perfection atteint par ces instruments, ce qui se passe est remarquable. On s'envole à travers la campagne, mû par une puissance qu'on pourrait qualifier de magique si elle n'était aussi étroitement soumise au contrôle de la raison. »

Robert M. Pirsig

Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes

Le succès de la Business Format Franchise est sans nul doute la nouvelle la plus importante dans la sphère de l'entreprise.

En l'espace d'un an, la Business Format Franchise a affiché un taux de réussite de 95 %, comparé au taux de faillite des nouvelles entreprises indépendantes, qui est supérieur à 50 %. Si 80 % de toutes les entreprises font faillite au cours des cinq premières années d'exercice, 75 % de toutes les entités étant une Business Format Franchise prospèrent !

La raison de ce succès ? Le prototype de franchise.

Pour le franchiseur, le prototype devient le modèle permettant de faire du rêve une réalité. C'est le rêve en petit. Le prototype devient l'incubateur et la crèche de toute pensée créative, l'endroit où la créativité est entretenue grâce au pragmatisme afin de devenir une innovation concluante.

C'est également dans le prototype de franchise que sont mises à l'épreuve toutes les hypothèses, afin de vérifier comment elles se comportent avant d'être mises en œuvre au sein de l'entreprise.

Sans le prototype, rempart contre le chaos, la franchise serait un rêve impossible à accomplir.

Le prototype joue le rôle de tampon entre l'hypothèse et l'action. Tester des idées dans le monde réel et non dans l'univers des idées en concurrence. Le seul critère de valeur devient alors la réponse à la question finale : « Est-ce que ça marche ? »

Une fois qu'il a achevé son prototype, le franchiseur se tourne alors vers le franchisé et lui dit : « Laissez-moi vous montrer comment il fonctionne ? »

Et il fonctionne bien. C'est le système qui dirige l'entreprise, tandis que les employés font tourner le système.

Dans le prototype de franchise, le système devient la solution aux problèmes qui assaillent depuis la nuit des temps toutes les entreprises et organisations humaines.

Le système intègre tous les éléments nécessaires pour qu'une entreprise marche, transformant celle-ci en machine ou, plus précisément de par son caractère vivant, en organisme animé par l'intégrité de ses parties, lesquelles œuvrent de concert à la réalisation d'un objectif. Et avec le prototype dans le rôle du géniteur, elle marche comme jamais auparavant.

Chez le McDonald's de Ray Kroc, le moindre détail du système a d'abord été testé au sein du prototype, puis contrôlé à une échelle auparavant inatteignable dans une entreprise dotée d'une main-d'œuvre.

Les frites n'étaient pas gardées au chaud plus de sept minutes afin d'éviter qu'elles ne se ramollissent. Une frite ramollie n'est pas une frite de chez McDonald's.

Les hamburgers étaient retirés des chauffe-plats au bout de dix minutes afin qu'ils conservent une bonne teneur en eau.

Les rondelles de viande hachée congelée, toutes de la même taille et du même poids, étaient toutes retournées sur la grille au bout d'un temps très précis.

Les condiments étaient placés à la main selon une disposition bien précise les empêchant de tomber du sandwich et de finir leur course sur les genoux du client.

La nourriture était servie au client en soixante secondes, voire moins.

Le mot d'ordre, c'était discipline, normalisation et ordre.

La propreté était de mise grâce à une attention méticuleuse aux détails en apparence les plus banals.

Ray Kroc était déterminé à ce que le client n'assimile pas *peu coûteux* à *négligent* ou *de qualité inférieure*. Jamais une entreprise n'avait accordé une telle attention aux détails, à un système capable de répondre aux attentes du client exactement de la même façon, chaque fois.

Contrairement à la franchise en nom propre l'ayant précédé, le système de Ray Kroc laissait au franchisé le moins de marge de manœuvre possible sur le plan du fonctionnement.

Cela était possible grâce au programme de formation très rigoureux que le franchisé suivait avant de pouvoir faire fonctionner la franchise.

Chez McDonald's, ils appellent cela la University of Hamburgerology ou Hamburger U.

Là-bas, le franchisé n'apprend pas à faire des hamburgers, mais à faire fonctionner le système qui fabrique les hamburgers

– le système grâce auquel McDonald's satisfait ses clients de la même façon chaque fois et qui devait être la base de son succès singulier.

Pas étonnant que McDonald's se surnomme « La Petite Entreprise affichant La Plus Grande Réussite au monde ! »

Et c'est bien le cas !

Le moindre détail extraordinaire auquel a pensé Ray Kroc il y a quarante ans est encore plus extraordinaire aujourd'hui.

Que ce soit la Hamburger U, la disposition des condiments, la manière précise dont les petits pains sont chauffés avant d'être servis ou l'épaisseur de la viande hachée, le franchisé sait aujourd'hui que tout ceci est au cœur du système McDonald's, alors que cela fait longtemps que Ray Kroc n'est plus là.

Et aujourd'hui, tout demeure comme à l'époque. Lorsque le franchisé a assimilé le système, on lui remet les clés de son entreprise.

D'où le nom de fonctionnement clés en main.

Par le biais de la licence, le franchisé acquiert le droit d'utiliser le système, apprend à le faire tourner, puis se sert des clés. L'entreprise fait le reste.

Et les franchisés adorent ce principe !

Car si le franchiseur a bien conçu son affaire, tous les problèmes potentiels ont été pesés. Et le franchisé n'a plus qu'à apprendre à utiliser le système.

C'est ça le prototype de franchise : un endroit où l'on conçoit et perfectionne le système, pour savoir ce qui marche, puisque tout a été pensé.

Le système n'est pas un élément importé dans l'entreprise, mais un produit dérivé du processus de création de l'entité.

Le prototype de franchise est la réponse à l'éternelle question : « Comment donner à mon client ce qu'il souhaite tout en conservant le contrôle de l'entreprise qui lui fournit ce qu'il attend ? »

Pour l'entrepreneur, le prototype de franchise est le vecteur permettant à sa vision de prendre forme dans le monde réel.

Pour le manager, le prototype de franchise fournit l'ordre, la prévisibilité et le système si important dans sa vie.

Pour le technicien, le prototype de franchise est un endroit où il est libre de faire les choses qu'il aime – à savoir le travail technique.

Et pour le propriétaire de petite entreprise, le prototype de franchise offre les moyens de nourrir de manière équilibrée ses trois personnalités, tout en créant une entité qui marche.

Vous savez donc désormais que le prototype de franchise est le modèle que vous cherchez, celui d'une entreprise qui marche. C'est le modèle équilibré à même de satisfaire à la fois l'entrepreneur, le manager et le technicien.

Et il existe depuis toujours !

Chez Carrefour, chez Krys, chez McDonald's, chez Federal Express, chez Disney World et chez Mrs. Field's Cookies.

Chez Subway Sandwiches, Domino's Pizza, Kentucky Fried Chicken et Pizza Hut.

Chez Taco Bell, Europcar, UPS et Universal Studios.

Il était bien présent, attendant que vous le découvriez depuis tout ce temps !

Il était présent sous la forme d'un système d'exploitation propriétaire au cœur de toutes les entreprises extraordinaires qui vous entourent, franchisées ou non.

Car, après tout, c'est l'essence même de toute Business Format Franchise.

Une façon maison de faire des affaires qui permet de distinguer l'entreprise extraordinaire de tous ses concurrents. À ce titre, toute grande entreprise dans le monde est une franchise.

La question est la suivante : comment monter la vôtre ? Comment faire en sorte que votre idée lumineuse porte ses fruits ?

Comment créer votre prototype de franchise ?

Comment, à l'instar de Ray Kroc, créer une entreprise qui fonctionne chaque jour sans effort, d'une manière prévisible et en réalisant des bénéfices ?

Comment bâtir une entreprise qui marche sans vous ?

Comment vous libérer de votre entreprise afin de mieux vous épanouir dans votre vie ?

Vous comprenez ? Voyez-vous pourquoi c'est si important ?

Car, tant que vous ne serez pas passé par là, votre entreprise contrôlera votre existence !

Mais une fois que vous mettez cette idée à profit, vous êtes sur la voie de la libération !

Je voyais que Sarah avait saisi.

Je sentais désormais que le rouge qu'elle avait aux joues n'était pas dû à tout le travail abattu pendant la journée.

Je voyais que ses yeux noirs intelligents et créatifs étaient plongés dans les miens et que les questions se bousculaient dans sa tête. Envisager la création d'une structure née de son esprit d'entreprise générait en elle l'enthousiasme.

Et elle savait qu'elle avait déjà ce type d'entité.

Elle pouvait appliquer à son entreprise les principes que Ray Kroc avait respectés dans sa structure. Il lui suffisait d'apprendre à s'y prendre !

CHAPITRE 9

TRAVAILLER *SUR* ET NON *DANS* VOTRE ENTREPRISE

« ... forme n'est qu'un début. C'est la combinaison de sentiments et d'une fonction, des formes et des choses qui en viennent à ne faire qu'un, en lien avec les découvertes faites en travaillant le bois pour donner un sens à sa forme. »

James Krenov

A Cabinetmaker's Notebook

Il est fondamental que vous compreniez le point que je m'apprête à soulever, car ni votre vie ni votre entreprise ne seront plus jamais les mêmes.

Votre entreprise n'est pas votre vie.

Votre entreprise et votre vie sont deux éléments totalement séparés.

Dans sa meilleure version, votre entreprise est une chose distincte de vous, avec ses propres règles et objectifs. Vous direz peut-être qu'il s'agit d'un organisme qui vivra ou mourra selon qu'il parvient ou non à assurer sa seule fonction : trouver et garder des clients.

Une fois que vous avez admis que votre but dans la vie n'est pas de servir votre entreprise, mais le principal objectif de votre entreprise est de servir votre existence, vous pouvez alors vous mettre à travailler *sur* et non *dans* votre entreprise, parfaitement conscient de l'absolue nécessité de procéder ainsi.

C'est là que le modèle du prototype de franchise peut vous être utile.

Ainsi, travailler *sur* et non *dans* votre entreprise deviendra le thème central de votre activité journalière, le principal catalyseur de tout ce que vous faites à partir de maintenant.

Faites comme si l'entreprise que vous possédez – ou souhaitez posséder – était (ou sera) le prototype de 5 000 autres entités comme elle, comme si elle allait servir de modèle à 5 000 autres sociétés comme elle.

Des entités qui lui ressemblent comme deux gouttes d'eau. De parfaites reproductions. Des clones.

Autrement dit, faites comme si vous alliez franchiser votre entreprise. (Vous remarquerez que j'ai dit « faites comme si ». Je ne dis pas que c'est une obligation. Ce n'est pas le sujet, à moins, bien sûr, que vous le désiriez.)

En outre, maintenant que vous connaissez le jeu – le jeu de la franchise –, sachez qu'il vous faudra suivre des règles si vous souhaitez connaître le succès :

1. Le modèle représentera une valeur sûre pour vos clients, employés, fournisseurs et prêteurs, au-delà de leurs espérances.
2. Le modèle sera utilisé par des personnes au niveau de compétence le plus bas possible.
3. Le modèle se caractérisera par un ordre irréprochable.
4. Toute tâche figurant dans le modèle fera l'objet de consignes dans le manuel d'utilisation.
5. Le modèle offrira un service d'une prévisibilité claire et uniforme au client.

6. Le modèle utilisera un code couleur, vestimentaire et matériel.

Penchons-nous successivement sur chacune de ces règles.

1. Le modèle représentera une valeur sûre pour vos clients, employés, fournisseurs et prêteurs, au-delà de leurs espérances.

Qu'est-ce que cette valeur ?

Comment la comprendre ? Je dirais que la valeur est ce que les autres perçoivent, rien de plus.

Que pourrait donc apporter votre prototype qui soit susceptible de représenter une valeur sûre pour vos clients, employés, fournisseurs et prêteurs et s'inscrive au-delà de leurs espérances les plus folles ?

C'est la question que tout entrepreneur doit se poser.

Car c'est la raison d'être de son entreprise !

C'est en cernant cette valeur, qui touche toute personne entrant en contact avec votre entreprise, que peut exister toute entité extraordinaire.

La *valeur* peut être un mot qui se dit sur le pas de la porte de l'entreprise au moment où part un client.

La valeur peut être un cadeau inattendu arrivant au courrier de la part de l'entreprise.

La valeur peut être la gratitude témoignée à une nouvelle recrue pour une mission remarquablement menée à bien ou à un vendeur saisonnier brillant depuis plusieurs années.

La valeur peut être le prix raisonnable de vos produits ou l'implication dont vous faites preuve à l'heure d'en expliquer le fonctionnement à un client qui a besoin d'une aide inhabituelle.

La valeur peut être un simple mot de remerciement à votre banquier pour sa conscience professionnelle.

La valeur est essentielle pour votre entreprise et la satisfaction que vous tirez de sa croissance.

2. Le modèle sera utilisé par des personnes au niveau de compétence le plus bas possible.

Eh oui ! je parle de niveau de compétence *le plus bas* possible, car si votre modèle repose sur des personnes très qualifiées, il sera impossible à reproduire. De telles personnes sont peu nombreuses sur le marché. En outre, elles coûtent cher, ce qui risque d'augmenter les tarifs que vous pratiquerez pour la vente de votre produit ou service.

Par niveau de compétence le plus bas possible, j'entends celui nécessaire pour remplir les fonctions pour lesquelles ce modèle a été conçu. Bien évidemment, si votre modèle est un cabinet juridique, vous devez avoir des avocats. S'il s'agit d'une maison médicale, vous devez avoir des médecins. Mais vous n'avez pas besoin de recruter de brillants avocats ou des pointures en médecine, simplement de créer le meilleur système au sein duquel de bons avocats ou de bons médecins bénéficient des meilleures conditions pour effectuer de l'excellent travail.

Voici la question que vous devez sans cesse vous poser : comment donner à mon client, systématiquement et non personnellement, les résultats qu'il désire ? Autrement dit, comment créer une entreprise dont les résultats dépendent de *systèmes* et non de *personnes* ni d'*experts* ?

Comment créer un système expert plutôt que d'embaucher des experts ?

Cela ne signifie pas que le facteur humain est accessoire. Au contraire, ce sont les personnes qui font vivre les systèmes.

C'est grâce aux personnes que l'entreprise parvient à produire les résultats escomptés. Et, du même coup, les personnes axées sur les systèmes – comme doivent l'être tous vos employés – apprennent à faire en sorte que les choses fonctionnent au mieux pour vos clients et votre société en sachant améliorer les systèmes en question.

On dit, et j'en suis convaincu, que les entreprises d'exception ne sont pas créées par des personnes extraordinaires mais par des gens ordinaires qui accomplissent des choses extraordinaires.

Mais pour que les gens ordinaires accomplissent des choses extraordinaires, il est absolument nécessaire de disposer d'un système – d'une « façon de faire » – afin de compenser la disparité entre les compétences de vos employés et celles dont votre entreprise a besoin afin de produire d'excellents résultats.

Dans ce contexte, le système devient les outils utilisés par vos employés pour accroître leur productivité et mener à bien leur mission de façon que votre entité sorte du lot.

Il vous incombe – plus précisément il incombe à votre entreprise – de développer ces outils et d'apprendre à vos employés à s'en servir.

La mission de vos employés est d'utiliser les outils que vous avez développés et de recommander d'éventuelles améliorations sur la base de l'utilisation qu'ils en font.

Cette règle – que j'ai baptisée règle des gens ordinaires – a une autre raison d'être : l'avantage des gens ordinaires, c'est qu'ils rendent votre mission *plus difficile*.

Le propriétaire type d'une petite entreprise préfère les employés très qualifiés, car il pense que ces derniers lui facilitent l'existence – il n'a qu'à les laisser travailler.

En effet, ce propriétaire type préfère le management par abdication au management par délégation.

Il en ressort inévitablement et malheureusement que, face à ce genre d'état d'esprit, l'entreprise se retrouve dépendante des humeurs et caprices de ses employés.

S'ils ont envie, le travail se fait.

Mais s'ils ne sont pas d'humeur, rien n'avance.

Dans ce genre d'entreprise, qui repose sur le bon vouloir des gens, « Comment motiver mes employés ? » devient la sempiternelle question : « Comment faire en sorte qu'ils soient d'humeur ? »

Il est carrément impossible d'obtenir des résultats réguliers dans une entreprise dépendante de personnes extraordinaires. Aucune entité ne saurait y parvenir dans la durée. Et aucune entreprise extraordinaire ne s'y essaie !

Car toute entreprise extraordinaire sait que lorsque vous montez sciemment votre activité autour des compétences de gens ordinaires, vous êtes alors contraint de vous poser des questions difficiles sur la façon d'obtenir des résultats sans le concours d'individus extraordinaires.

Vous êtes obligé de trouver un système qui tire profit de vos employés ordinaires, lesquels sont en mesure d'obtenir très régulièrement des résultats extraordinaires.

Vous êtes contraint de mettre en œuvre des solutions novatrices aux problèmes humains qui tourmentent les petites entreprises (mais aussi les grandes !) depuis la nuit des temps.

Vous voilà dans l'obligation de créer une entreprise qui marche.

Il vous incombe d'assurer le développement de l'activité, non pas comme substitut mais comme corrélation incontournable de la progression du facteur humain.

3. Le modèle se caractérisera par un ordre irréprochable.

Au cœur de la Règle n° 3 figure le fait inévitable que, dans un univers chaotique, les gens ont un besoin maladif d'ordre. Et il ne faut pas être un génie pour s'apercevoir que le monde actuel est dans un état de chaos généralisé. Guerres, famines, crimes, violences, inflation, récession, mutation des formes traditionnelles d'interactions sociales, réchauffement climatique, menace de prolifération des armes nucléaires, VIH, holocauste sous des formes plus horribles les unes que les autres, rien ne nous est épargné. Les consommateurs impénitents que nous sommes croulons sous l'information diffusée en permanence par la télévision et les réseaux sociaux.

Comme l'a écrit Alvin Toffler dans son ouvrage révolutionnaire « ... la plupart des gens, quand ils regardent autour d'eux, ne voient plus aujourd'hui que le chaos. Ils se sentent douloureusement impuissants et inutiles ». Il poursuit en disant que « l'individu a besoin d'une structure. Une existence dépourvue de structures intelligibles est une dérive, un naufrage. L'absence de structures est la mère de l'échec. Les structures nous apportent les bases de référence relativement permanentes qui nous sont indispensables »¹. Ce sont ces « bases de référence relativement permanentes » qu'une entreprise ordonnée offre à ses clients et ses employés dans un monde troublé.

Une entreprise qui paraît ordonnée dit à votre clientèle que vos employés savent ce qu'ils font.

1. Alvin Toffler, *la Troisième Vague*, traduit par Michel Deutsch, Denoël-Gonthier, 1982, p. 459, 460.

Une entreprise qui paraît ordonnée dit à vos employés que vous savez ce que vous faites.

Une entreprise qui paraît ordonnée dit que, même si le monde ne tourne pas rond, certaines choses fonctionnent.

Une entreprise qui paraît ordonnée dit à votre clientèle qu'elle peut avoir confiance dans le résultat fourni, et garantit à vos employés qu'elle peut avoir confiance en l'avenir à vos côtés.

Une entreprise qui paraît ordonnée dit que la structure est en place.

4. *Toute tâche figurant dans le modèle fera l'objet de consignes dans le manuel d'utilisation.*

La documentation dit : « C'est ainsi que nous procédons. »

Sans documentation, toute tâche ritualisée se transforme en exception.

La documentation offre à vos employés la structure dont ils ont besoin et une trace écrite des processus stipulant comment le « job » doit être fait de la manière la plus efficace possible. Elle indique aux nouveaux employés et à ceux en poste que le monde dans lequel ils ont choisi d'évoluer est empreint d'une logique bien précise et qu'il existe une technologie permettant d'obtenir les résultats souhaités. La documentation est l'affirmation de l'ordre existant.

Toujours selon Toffler, « c'est la raison pour laquelle avoir un emploi revêt pour tant de gens une importance psychologique cruciale – cela compte infiniment plus que l'enveloppe que l'on touche à la fin du mois. Le travail nécessite qu'on lui consacre une part de son temps et de son énergie, il constitue un élément structural autour duquel on peut organiser sa vie ».¹

1. *Ibid.*, p. 459.

La documentation apporte à la structure la clarté nécessaire pour être importante aux yeux de vos employés.

Grâce à cette documentation, la structure se réduit à des moyens spécifiques, et non à des fins généralisées, à une tâche concrète et simplifiée. Le technicien qui sommeille en chacun de nous a besoin de comprendre la mission qu'il doit accomplir.

Pour qualifier le manuel d'utilisation – dépositaire de la documentation – d'une entreprise, c'est le terme de « guide pratique » qui convient le mieux.

Il indique l'objet du travail, spécifie les étapes à franchir pendant la réalisation de ce travail et résume les normes en matière de processus et de résultat.

Il n'est point de prototype sans manuel d'utilisation.

5. Le modèle offrira un service d'une prévisibilité claire et uniforme au client.

L'entreprise doit paraître ordonnée, mais ce n'est pas suffisant. Il lui faut également agir avec ordre, faire les choses de manière uniforme, conforme à ce qui est prévisible.

Une expérience que j'ai vécue il n'y a pas si longtemps illustre ce point.

Je suis allé chez un coiffeur qui, lors de mon premier rendez-vous, m'a gratifié de l'une des meilleures coupes dont il m'ait été donné de bénéficier. C'était un as avec ces ciseaux au bout des doigts, seul outil dont il se servait. Il n'eut jamais recours à la tondeuse électrique, contrairement à bon nombre de ses confrères. Avant de me couper les cheveux, il a insisté pour me faire un shampoing, m'expliquant que le fait de les laver facilitait ensuite la coupe. Pendant qu'il œuvrait, l'un de ses apprentis m'a apporté

une seconde tasse de café. L'expérience a été d'un bout à l'autre merveilleuse. J'ai donc pris lorsque le besoin s'est fait sentir un autre rendez-vous.

Mais lorsque je suis revenu, tout avait changé. Au lieu de n'employer que les ciseaux, il s'est servi de la tondeuse pendant la moitié du temps. Non seulement il ne m'a fait aucun shampoing, mais il n'a même jamais évoqué cette option. Son apprenti m'a certes apporté un café, mais une seule fois seulement. La coupe était néanmoins parfaitement réussie.

Plusieurs semaines plus tard, je suis revenu dans ce salon pour la troisième fois. Cette fois-ci, le coiffeur m'a bien fait un shampoing, mais après la coupe, juste avant quelques ajustements finaux. Cette fois-ci, il ne s'est de nouveau servi que des ciseaux, mais, contrairement aux deux premières fois, je n'ai pas eu droit à un café, cependant il m'a demandé si je souhaitais une tasse de thé. Au début, j'ai cru que c'était peut-être le jour de repos de son apprenti, mais ce dernier est très vite arrivé, abandonnant provisoirement l'inventaire à l'entrée du salon.

Quand je suis reparti, quelque chose en moi m'a convaincu de ne plus jamais remettre les pieds dans ce salon. Certainement pas à cause de la coupe proprement dite, qui était parfaite, ni à cause du coiffeur, aimable, affable et qui semblait bien connaître son affaire. Le motif était plus important.

L'expérience manquait cruellement de cohérence et d'uniformité.

Les attentes créées lors du premier rendez-vous n'ont jamais été satisfaites lors de chacun des rendez-vous suivants. Je ne savais jamais à quoi m'attendre. Je souhaitais une expérience que je pourrais revivre en faisant le choix de revenir.

L'imprévisibilité ne disait rien sur le coiffeur, à part qu'il modifiait constamment et *arbitrairement* l'expérience que je vivais dans son salon. C'est *lui* qui contrôlait mon expérience, et non moi. Et il s'est montré très peu sensible à l'influence de son

comportement qu'il exerçait sur moi. Il dirigeait son entreprise pour lui-même et non pour moi. Et, ce faisant, il m'empêchait de prendre la décision de fréquenter son salon pour des raisons qui étaient les miennes, quelles qu'elles aient pu être.

Peu importaient mes désirs.

Peu importait que j'apprécie le son des ciseaux en action, que j'assimilais à une coupe professionnelle.

Peu importait que j'apprécie d'être servi par son apprenti.

Peu importait que j'apprécie le shampoing précédant la coupe et que j'estime que cela améliorerait la qualité de celle-ci.

J'aurais été gêné de réclamer ces choses, sans parler de la justification de ces exigences. Tout cela appartenait tellement au registre émotionnel, était tellement illogique. Comment aurais-je pu les expliquer ou les justifier sans passer pour un balourd ?

En fait, le coiffeur m'a gratifié d'une expérience merveilleuse, *puis l'a reprise.*

Cela m'a rappelé l'un de mes premiers cours de psychologie que je suivais à l'université. Le professeur avait abordé un syndrome apparaissant lorsqu'un enfant est puni et récompensé pour le même type de comportement. Cette forme de comportement de la part d'un parent peut s'avérer désastreuse pour l'enfant. Il ne sait jamais à quoi s'attendre ou comment agir. Cela peut également être catastrophique pour le client.

L'enfant victime de ce syndrome n'a d'autre choix que de rester avec ses parents, mais le client échaudé peut aller voir ailleurs. Et c'est souvent ce qu'il fait.

Ce que vous faites à l'aide de votre modèle est moins important que faire preuve d'une cohérence systématique, à savoir effectuer toujours la même chose.

6. Le modèle utilisera un code couleur, vestimentaire et matériel.

Les études marketing nous révèlent que tous les consommateurs sont enclins à agir en fonction des couleurs et des formes qu'ils trouvent sur le marché.

Chaque groupe de consommateurs a sa manière de réagir à certaines couleurs et formes.

C'est incroyable, mais les couleurs et les formes de votre modèle peuvent faire s'envoler ou s'effondrer votre entreprise !

Louis Cheskin, fondateur du Color Research Institute, évoque le pouvoir des couleurs et des formes dans son ouvrage intitulé *Why People Buy*.

De petites choses insignifiantes sur le plan pratique peuvent signifier énormément sur le plan émotionnel à cause de leur symbolisme. Images et couleurs renferment souvent une immense force de motivation.

Il y a quelque temps, nous avons mené une étude sur le comportement des femmes dans une boutique de vêtements. Une jeune femme souhaitait acheter un chemisier, qui existait en plusieurs couleurs. Elle a monté le corsage bleu devant elle, à hauteur de son visage, et s'est regardée dans le miroir. Elle était blonde et savait que le bleu lui allait très bien. Elle a ensuite touché le rouge avec tendresse. Elle aimait la couleur, mais pensait que ce rouge était trop vif et criard. La vendeuse lui a rappelé que le jaune était à la mode. Elle ne parvenait pas à se décider entre la couleur qui lui allait le mieux, celle qu'elle aimait le plus et celle qui était en vogue. Elle a donc opté pour un chemisier gris. J'ai appris quelques semaines plus tard qu'elle n'aimait pas ce chemisier gris. « Il est d'un triste », a-t-elle dit. Elle ne l'a porté que deux fois.

Parmi les autres acheteuses de chemisiers, certaines se sont laissées emporter par leurs attirances. Certaines ont acheté des chemisiers car la couleur leur donnait bonne mine. D'autres ont opté pour la couleur à la mode et d'autres encore ont sélectionné la couleur qu'elles aimaient. Chacune a choisi une couleur qui satisfaisait leur envie la plus forte ou le souhait qui leur tenait le plus à cœur. Voyez un peu ! Tant de psychologie rien que pour acheter un chemisier.¹

Votre entreprise ressemble au chemisier de l'histoire racontée par Cheskin. Il existe des couleurs harmonieuses et d'autres qui ne le sont pas. Les couleurs que vous présentez à votre clientèle doivent être déterminées de manière scientifique, puis employées dans l'intégralité de votre modèle – sur les murs, les sols, le plafond, les véhicules, les factures, la tenue de vos employés, les affiches, les panneaux.

Ce modèle doit être considéré comme une offre globale pour votre seul et unique produit – votre entreprise.

Comme pour les couleurs, il existe des formes qui conviennent et d'autres qui ne conviennent pas, sur votre carte de visite, vos panneaux, votre logo, vos publicités.

Une expérience menée par Cheskin a révélé qu'un triangle générerait bien moins de ventes qu'un cercle, et qu'une armoirie dépassait très largement le triangle et le cercle !

Imaginez, des ventes qui augmentent ou diminuent en raison du choix d'une forme complètement accessoire en apparence !

La forme de votre panneau, de votre logo, la police de caractères utilisée sur votre carte de visite auront un impact majeur sur les futures ventes, que vous preniez ou non en compte cet élément !

1. Louis Cheskin, *Why People Buy*, Liveright Publishing Corporation, New York, 1959, p. 119.

Votre prototype doit être emballé avec le même soin que n'importe quelle boîte de céréales.

Avant de poursuivre, résumons ce que nous avons étudié jusqu'à présent.

Travaillez *sur* et non *dans* votre entreprise.

Travaillez sur votre entreprise comme s'il s'agissait du prototype d'un produit fabriqué en série.

Considérez votre entreprise comme une chose bien distincte de vous-même, un univers à part entière, le produit de vos efforts, une machine destinée à satisfaire un besoin bien précis, un mécanisme qui animera votre vie, un système constitué de pièces interconnectées, un paquet de céréales, une boîte de haricots, une chose créée pour satisfaire entièrement les besoins profonds parfaitement identifiés de vos clients, un endroit qui fonctionne différemment de tous les autres, une solution au problème de quelqu'un d'autre.

À vos yeux, votre entreprise doit être tout sauf un emploi !

Travaillez *sur* et non *dans* votre entreprise, et posez-vous les questions suivantes :

- Comment faire pour que mon entreprise marche, mais sans moi ?
- Comment faire pour que mes employés travaillent sans que j'interfère en permanence ?
- Comment systématiser mon entreprise de façon à pouvoir la reproduire 5 000 fois et à ce que la 5 000^e unité fonctionne avec la même fluidité que la première ?
- Comment posséder et diriger mon entreprise sans en être prisonnier ?

- Comment passer du temps à faire ce que j'aime et non à répondre à des obligations ?

Si vous vous posez ces questions, vous serez en fait en face d'un véritable problème : *vous ne connaissez pas les réponses !*

Et cela a toujours été le problème !

Mais la donne devrait avoir changé, car vous savez désormais que vous ignorez certaines choses. Vous êtes à présent armé pour regarder le problème en face.

Le problème, ce n'est et cela n'a jamais été votre entreprise.

Le problème, c'est vous !

Depuis toujours et à jamais, jusqu'à ce que vous changiez.

Jusqu'à ce que vous changiez votre perception de l'entreprise et de son fonctionnement.

Jusqu'à ce que vous commenciez à considérer radicalement différemment votre entreprise.

Jusqu'à ce que vous acceptiez le fait indéniable qu'une entreprise, même aussi petite que la vôtre, est à la fois un art et une science.

Et, comme dans l'art et la science, pour faire évoluer une entreprise sérieuse, vous avez besoin d'informations précises.

Mais surtout, pour développer avec succès une entreprise sérieuse, vous avez besoin d'un processus, d'une pratique vous permettant d'obtenir ces informations et, une fois celles-ci acquises, d'une méthode pour les exploiter de manière fructueuse.

Ce genre de méthode est à suivre.

Une approche programmée pour apprendre ce que vous devez savoir de votre entreprise afin de grimper les échelons.

Un moyen éprouvé jusqu'au sommet mis en œuvre avec succès par des propriétaires de milliers de petites entreprises comme la vôtre.

Nous l'appelons The Dreaming Room™ (la pièce des rêves).

Pour en savoir plus sur The Dreaming Room/Awakening the Entrepreneur Within (la pièce des rêves/réveiller l'entrepreneur qui sommeille en vous), envoyez-moi un courriel (voir la page de contact sur mon site web – www.michaelegerbercompanies.com) et je vous enverrai un e-book gratuit comportant les deux premiers chapitres.

Sarah m'a regardé pensivement pendant un moment, puis m'a dit : « Je vais décrire avec mes mots à moi ce que vous venez de me dire. » Elle a posé les mains sur la table et les a jointes, puis elle s'est penchée vers moi, comme pour insister.

« Ce que vous dites, c'est que je suis trop identifiée à mon entreprise, que je dois me distinguer d'elle : premièrement dans ma façon de la concevoir, deuxièmement dans mon ressenti vis-à-vis d'elle et, troisièmement, dans ma façon de travailler en son sein.

« En fait, si je comprends ce que vous dites, le fait de m'identifier à mon entreprise et mon besoin de technicienne de la confondre avec mon être sont à l'origine de la peine que je ressens, de toute la frustration qui m'assaille au moment d'aller chaque jour dans ma boutique. Le fait que je sois persuadée que si je suis à la hauteur, il en ira de même pour mon entreprise, que si je travaille suffisamment dur, elle prospérera, que si je gère tout moi-même, rien ne pourra clocher.

« Ce que je comprends, c'est que pour me libérer de cette frustration, pour véritablement contrôler mon entreprise, je dois cesser de m'identifier à elle. Je dois la considérer d'une manière

radicalement différente d'aujourd'hui, comme un produit, comme les tartes que je vends. Et si j'adoptais cet état d'esprit, je devrais alors me poser la question suivante : comment doit fonctionner mon entreprise/produit pour attirer, non seulement des clients, mais également des employés potentiels désireux d'y travailler ?

« Et à peine la question posée, je mène déjà ma barque radicalement différemment ! »

Sarah a marqué une pause, comme pour laisser cette dernière pensée pénétrer profondément en elle.

« Vous savez, a-t-elle dit calmement, je peux vous dire que jusqu'à maintenant, vraiment, je n'avais jamais perçu mon entreprise comme une idée. Je la prenais simplement pour un emploi, un endroit où j'allais travailler. La percevoir autrement ne m'avait même jamais effleuré l'esprit. Mais là, ça devient passionnant. C'est vraiment une nouvelle opportunité. Ce mode de pensée me rappelle mon tout premier cours de littérature au lycée. Mon professeur s'appelait M. Roethke. Il avait cette faculté incroyable de faire vivre la matière qu'il enseignait. Lorsque j'ai commencé à lire la première œuvre – *Huckleberry Finn* – je ne pouvais plus lâcher le livre. J'y ai trouvé de vrais personnages qui vivaient leur vie dans de vrais endroits, qui surmontaient les obstacles, la terreur, l'amour, les sentiments. *Huckleberry Finn* m'est apparu vivant comme jamais aucun livre auparavant n'a pu le faire.

C'est l'impression que j'ai, celle d'ouvrir un nouveau livre sans savoir ce que je vais trouver à l'intérieur, mais en devinant, du fait de la merveilleuse projection pleine de richesse qui accompagne toute nouvelle aventure, que rien ne sera jamais plus comme avant. C'est vraiment ce que je ressens. J'ai le sentiment que mon entreprise ne sera plus jamais la même à partir de maintenant. Et moi non plus d'ailleurs ! »

Elle a pressé ses mains l'une contre l'autre, puis s'est de nouveau adossée à sa chaise, comme pour reprendre son souffle.

« Et, si je vous comprends bien, c'est ce que vous appelez le prototype de franchise. Et ce prototype de franchise est le nom de mon entreprise/produit. C'est une façon de percevoir mon entreprise comme une chose complète, un tout, comme vous diriez, à l'apparence, au comportement et à l'atmosphère bien personnels et distincts de moi, indépendants de moi. Si je menais les choses correctement, *Au royaume des tartes* pourrait être conçue et fabriquée comme n'importe quel produit : fonctionner de manière prévisible de façon que tout le monde désire s'y fournir et revenir parce que l'entreprise sait satisfaire sans surprise les besoins des clients. Et mon boulot devient alors de concevoir et fabriquer *Au royaume des tartes* jusqu'à ce que cela tourne parfaitement sans qu'il me faille être présente en permanence.

« Et, si je dois bien admettre que l'idée me submerge, c'est la pensée la plus ardue et passionnante qui me soit venue à l'esprit depuis des années !

« Et ce qui est génial, c'est que l'entreprise existe déjà. Il ne me reste plus qu'à apprendre le procédé ! »

« Sarah, ai-je répondu, je n'aurais pas pu mieux dire. Passons donc à l'étape suivante, le processus de développement d'entreprise. Et ce que vous allez apprendre est plus facile que vous ne le pensez. »

Pour en savoir plus, allez sur www.michaelegerbercompanies.com

PARTIE III

MONTER UNE PETITE ENTREPRISE
QUI MARCHE !

CHAPITRE 10

LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

« La tolérance de l'échec est un élément très spécifique de la culture des meilleures entreprises – et l'exemple vient directement du haut. Les champions doivent faire un grand nombre de tentatives, et de ce fait, subir quelques échecs sinon l'entreprise n'avancera pas. »

Thomas J. Peters et Robert H. Waterman Jr.
Le Prix de l'excellence

Construire le prototype de votre entreprise est un processus continu – un « Business Development Process » –, qui repose sur trois activités distinctes mais minutieusement intégrées permettant à votre entité de poursuivre son évolution naturelle. Il s'agit de **l'innovation**, de la **quantification** et de **l'orchestration**.

L'innovation

L'innovation est souvent considérée comme de la créativité. Mais, comme le souligne le professeur de Harvard Theodore Levitt, la différence entre la créativité et l'innovation est comme la différence entre penser à faire les choses et les exécuter réellement. « La créativité, c'est avoir l'idée de nouvelles choses. L'innovation,

c'est créer de nouvelles choses »¹, explique le professeur Levitt.

La révolution de la franchise s'est accompagnée d'une application de l'innovation qui a presque été complètement ignorée par le monde des entreprises américaines. En reconnaissant que ce n'est pas le produit qui exige que l'on innove, mais plutôt le processus servant à sa commercialisation, le franchiseur oriente son énergie novatrice vers la façon de procéder de son entreprise.

Pour le franchiseur, tout le processus de fonctionnement de l'entreprise est un outil marketing, un mécanisme destiné à trouver et fidéliser les clients. Chaque composant du système est un moyen permettant au franchiseur de parvenir à ce que sa clientèle distingue bien son entreprise des entités concurrentes.

En quoi l'entreprise représente le produit et comment l'entreprise interagit avec la clientèle sont deux facteurs plus importants que ce qu'elle vend réellement.

Et, pour être efficace, le procédé n'a pas besoin de coûter cher. En fait, parmi les innovations les plus réussies, certaines ont seulement nécessité le changement de quelques mots, d'un geste, d'une couleur de vêtement.

Par exemple, que dit invariablement le vendeur à un client qui entre dans un magasin ? « Je peux vous aider ? » Avez-vous déjà entendu cette phrase ?

Et que répond invariablement le client ? « Non merci, je jette juste un coup d'œil. » Avez-vous déjà entendu cette réponse ?

Bien entendu !

C'est en fait un phénomène universel. Maintenant, se-

1. Theodore Levitt, *L'Esprit marketing*, traduit par Pierre Jacques, Éditions d'Organisation, 1972. (Traduction libre de l'extrait – NdT)

lon vous, pourquoi le vendeur pose-t-il la question alors qu'il connaît déjà la réponse du client ?

Parce que le client répond de cette façon, voilà tout !

Si le client ne fait que regarder, le vendeur n'a pas besoin de travailler !

Vous imaginez le manque à gagner pour tous les commerçants, à cause de cette phrase ? Voici une occasion en or d'expérimenter une innovation simple et peu onéreuse.

L'INNOVATION Au lieu de demander : « Bonjour, je peux vous aider ? » essayez : « Bonjour, vous êtes déjà venu dans notre magasin ? » Le client répondra « oui » ou « non ». Dans les deux cas, vous avez la possibilité de poursuivre la conversation.

Si la réponse est « oui », vous pouvez dire : « Très bien ! Nous avons créé un programme spécial pour les personnes déjà clientes chez nous. Laissez-moi simplement une minute pour vous en parler. »

Si la réponse est « non », vous pouvez dire : « Très bien ! Nous avons créé un programme spécial pour les personnes qui ne sont pas clientes chez nous. Laissez-moi simplement une minute pour vous en parler. »

Bien entendu, il vous faudra avoir créé ce nouveau programme spécial pour en parler, mais c'est la partie facile.

Réfléchissez. Quelques mots simples. Rien de recherché. Mais vous avez la garantie d'empocher de l'argent. Combien ? Cela dépend de l'enthousiasme que vous y mettez. L'expérience de nos clients nous fait dire que le simple fait de prendre cette mesure fait bondir presque immédiatement vos ventes de 10 à 16 % !

Incroyable, non ? Quelques mots simples et les ventes augmentent instantanément. Et pas qu'un peu, figurez-vous ! Que ne feriez-vous pas pour une augmentation de 10 à 16 % de vos ventes ?

L'INNOVATION Là encore pour les vendeurs, un test sur six semaines. Pendant les trois premières semaines, portez un tailleur ou un costume marron au travail, un chemisier ou une chemise amidonnée, une cravate marron (pour les hommes) et des chaussures marron bien cirées. Veillez à ce que votre tenue soit propre et bien repassée. Les trois semaines suivantes, portez un tailleur ou un costume bleu marine, un beau chemisier (ou une chemise) blanc amidonné, une cravate comprenant une touche de rouge (un badge ou un foulard avec une touche de rouge pour les femmes) et des chaussures noires parfaitement cirées.

Le résultat sera spectaculaire : les ventes augmenteront au cours du second créneau de trois semaines ! Pourquoi ? Car, comme l'ont très régulièrement découvert nos clients, les tenues bleues font meilleur effet que les tenues marron ! *Et peu importe qui les porte !*

Qu'y a-t-il d'étonnant à ce que McDonald's, Federal Express, Disney, Mrs. Fields' Cookies et bien d'autres entreprises extraordinaires consacrent tant de temps et d'argent pour prendre soin de leur apparence ? Cela porte ses fruits ! Encore et toujours !

L'INNOVATION La prochaine fois que vous souhaitez qu'une personne fasse quelque chose pour vous, touchez-lui doucement le bras en même temps que vous lui faites votre demande. Vous découvrirez avec surprise que l'on vous répond plus souvent favorablement si vous touchez votre interlocuteur.

Là encore, pour appliquer ce principe à votre entreprise, vos vendeurs ou vous-même devez mettre un point d'honneur à toucher le coude, le bras ou le dos de chaque client à un moment ou à un autre du processus de vente. Comme l'ont appris nos clients, vous constaterez une augmentation sensible de votre chiffre d'affaires.

L'innovation est au cœur de chaque entreprise exceptionnelle. Elle pose constamment la question suivante : qu'est-ce qui empêche mon client d'obtenir ce qu'il veut de la part de mon entreprise ?

Pour qu'elle ait une portée significative, l'innovation doit toujours tenir compte du point de vue du client. En même temps, l'innovation conduit votre entreprise vers l'essentiel. Elle doit vous simplifier la vie et celle de vos employés dans l'exercice de votre activité, sinon ce n'est pas de l'innovation mais des complications.

L'innovation est donc le mécanisme par l'intermédiaire duquel votre entreprise est identifiée par le client et installe sa singularité. C'est le résultat du profil, quantifiable et généré scientifiquement, des besoins perçus de votre clientèle et des attentes inconscientes.

C'est un savoir-faire développé au sein de votre entité et relayé par vos employés, où il est demandé sans cesse : « Quel est le meilleur moyen de faire ceci ? » et cela sachant que nous ne découvrirons jamais la méthode idéale. Mais le fait de poser cette question nous permettra assurément de découvrir une meilleure méthode que celle utilisée actuellement.

À cet égard, je considère l'innovation comme un atout majeur de « la compétence d'une structure d'entreprise ». Elle produit énormément d'énergie dans chaque entreprise qui la cultive, l'enrichit et la stimule, une énergie qui contamine les acteurs côtoyant l'entreprise – les employés, les clients, les fournisseurs et les organismes de prêts. Dans une entité novatrice, tout le monde grandit.

Il fait nul doute que *l'innovation est la signature produite par une main courageuse et imaginative.*

La quantification

Mais seule, l'innovation ne mène nulle part. Pour faire montre de toute leur efficacité, les innovations ont besoin d'être quantifiées. Sans la quantification, comment savoir si l'innovation a fonctionné ?

Par quantification, j'entends les chiffres liés à l'impact de l'innovation.

Par exemple, demandez autour de vous à plusieurs propriétaires de petite entreprise quelles ont été leurs actions de vente positives de la veille (comme nous le faisons jour après jour chez Michael E. Gerber Companies) et je vous assure que 99 % seront incapables de vous le dire.

Malheureusement, la quantification n'a pas cours dans la plupart des entreprises, ce qui leur coûte une fortune !

Par exemple, comment savoir, sans quantifier le phénomène, qu'en modifiant le discours que vous employez pour saluer un client entrant dans votre magasin, vous avez provoqué une hausse de 16 % de votre chiffre d'affaires. Vous devez donc (1) déterminer combien de personnes fréquentaient votre magasin avant la mise en œuvre de l'innovation, (2) déterminer combien de personnes ont acheté des produits chez vous, quelle était la valeur pécuniaire avant le changement de discours et comment vous avez modifié ce dernier pour obtenir ces ventes, (3) déterminer combien de personnes sont entrées dans votre magasin après le changement de discours, (4) compter le nombre de personnes qui ont acheté quelque chose, (5) déterminer la valeur moyenne des ventes et (6) déterminer l'amélioration provoquée par votre innovation. Ces chiffres vous permettront d'avoir une idée précise de la valeur de votre innovation.

Comment savoir que le port d'une tenue bleue a eu un impact financier sur votre entreprise si vous ne quantifiez pas cet impact et ne disposez pas de critères précis pour le mesurer ? La réponse coule de source. C'est impossible !

Et comme je l'ai déjà dit, peu de propriétaires de petite entreprise quantifient ces éléments, même ceux qui croient en la quantification.

Parce que peu de propriétaires de petite entreprise sont persuadés que de telles innovations, en apparence insignifiantes, ont une telle importance !

Mais posez-vous la question suivante : si le simple fait de porter un tailleur bleu faisait grimper vos ventes de 10 %, seriez-vous prêt(e) à vous habiller ainsi ? Lui accorderiez-vous une grande importance ? La réponse est aussi évidente que la question est ridicule.

Bien entendu !

Et c'est l'évidence que vise la quantification au début du processus de développement d'entreprise.

Commencez par quantifier tout ce qui a trait à votre façon de conduire vos affaires.

Je dis bien tout.

Combien de clients voyez-vous en personne chaque jour ?

Combien le matin ?

Combien l'après-midi ?

Combien de personnes appellent chaque jour votre entreprise ?

Combien appellent pour se renseigner sur un prix ?

Combien souhaitent acheter quelque chose ?

Combien d'exemplaires du produit X vendez-vous chaque jour ?

À quel moment de la journée ces ventes se produisent-elles ?

Combien en vendez-vous par semaine ?

Quels jours la fréquentation est-elle la plus importante ?
Quelle est l'ampleur de cette fréquentation ?

Et ainsi de suite.

On ne pose jamais trop de questions sur les chiffres.

Vos employés et vous finirez par réfléchir à toute votre entreprise en termes de chiffres.

Vous quantifierez tout.

Vous serez capable de définir le bulletin de santé de votre entreprise rien qu'en vous penchant sur ces chiffres.

Vous connaîtrez les chiffres cruciaux et ceux qui ne le sont pas.

Vous connaîtrez aussi bien les chiffres de votre entreprise que votre médecin ceux de votre tension artérielle et de votre fréquence cardiaque.

Car, sans les chiffres, vous ne pouvez savoir où vous en êtes, et encore moins où vous allez. Grâce à ces chiffres, votre entreprise revêtira un tout nouveau sens.

Elle deviendra une mine de possibilités.

L'orchestration

Une fois que vous avez mis en place un processus novateur et quantifié son influence sur votre entreprise, trouvé une méthode qui fonctionne mieux que la précédente, découvert comment multiplier les « oui » de la part de vos clients, employés, fournisseurs et organismes de prêts, le moment est venu d'orchestrer le tout.

L'orchestration est l'élimination de la liberté d'agir, ou choix, au niveau opérationnel.

Sans l'orchestration, vous tout comme vos clients ne pourriez rien planifier ni anticiper. Si vous procédez différemment à chaque fois, si tout le monde au sein de votre entreprise agit à sa guise, vous créez le chaos et non l'ordre.

Comme le dit Theodore Levitt dans son remarquable ouvrage *l'Esprit marketing*, « la liberté d'agir est l'ennemi de l'ordre, de la normalisation et de la qualité »¹.

« Si le tailleur bleu fait son effet, portez-le à chaque fois que vous êtes devant un client » est le dicton des disciples de l'orchestration.

« Si “Bonjour, c'est la première fois que vous venez ici ?” fonctionne mieux que tout ce que vous avez essayé auparavant, prononcez systématiquement cette phrase lorsque vous accueillez un client. » C'est la règle d'or des disciples de l'orchestration.

Par disciples de l'orchestration, j'entends quiconque ayant déjà sérieusement décidé de poursuivre un objectif clair en matière de résultats – qu'il veut pérennes et réguliers — dans le monde des affaires, quelle que soit la nature du « business ».

C'est valable pour Fred Smith chez Federal Express, Tom Watson chez IBM, Ray Kroc chez McDonald's, Walt Disney chez Disney, Debbie et Randy Fields chez Mrs. Fields' Cookies ou toute autre personne, depuis la nuit des temps.

Car chaque fondateur de chaque entreprise de type Business Format Franchise, franchisée ou non, sait une chose : *si vous ne l'orchestrez pas, elle ne vous appartient pas !*

Et si elle ne vous appartient pas, vous ne pouvez évidemment pas compter dessus.

Et si vous ne pouvez pas compter dessus, vous ne disposez pas d'une franchise.

1. Traduction libre de l'extrait (NdT)

Et sans franchise, aucune entreprise ne peut espérer prospérer.

Par franchise, comprenez une façon maison de mener votre activité qui distingue votre entreprise de toutes les autres.

En bref, la définition d'une franchise est simplement *votre façon unique de mener votre activité*.

Et si vous n'êtes pas en mesure de reproduire systématiquement votre façon unique de mener votre activité, votre entreprise ne vous appartient pas. Vous l'avez perdue. Et une fois perdue, vous n'êtes plus dans la course !

Le besoin d'orchestration est basé sur la certitude absolument quantifiable que les gens ne feront qu'une chose prévisible : être imprévisible.

Mais pour que votre entreprise soit prévisible, vos employés doivent l'être également.

Et alors ?

Alors, le système doit fournir le vecteur favorisant la prévisibilité.

Pour quoi faire ?

Pour donner à votre client ce qu'il souhaite à chaque fois.

Pourquoi ?

Car si votre client n'obtient pas tout ce qu'il veut à chaque fois, il ira trouver son bonheur ailleurs !

L'orchestration est ce qui vous maintient solidement au contact des perceptions de vos clients.

L'orchestration est la certitude absente de toute autre expérience humaine. C'est l'ordre et la logique qui se cachent derrière le grand besoin d'être raisonnable.

L'orchestration se résume simplement à faire ce que vous faites, dire ce que vous dites, avoir l'apparence qui est la vôtre — être comme vous êtes, selon votre méthode personnelle — tant que cela fonctionne, que cela produit les résultats souhaités.

Et quand cela ne fonctionne plus, changez votre fusil d'épaule !

Le processus de développement d'entreprise (Business Development Process) n'est pas immuable.

Ce n'est pas quelque chose de statique.

Vous le façonnez en permanence.

Autrement dit, une fois que vous avez innové, quantifié et orchestré quelque chose au sein de votre entreprise, vous devez continuer d'innover, de quantifier et d'orchestrer.

Le processus de développement d'entreprise est dynamique, tout simplement parce qu'en raison de son caractère évolutif, le monde ne tolère pas les objets immobiles.

Le monde se heurtera à ce que vous avez créé et le détruira tôt ou tard.

Le processus de développement d'entreprise est ce qui vous permet d'anticiper les changements du monde. Avec un peu de chance, il les précède, les anticipe et, si ce n'est pas le cas, se montre tout du moins infiniment souple dans sa relation avec eux.

En bref, l'innovation, la quantification et l'orchestration sont l'épine dorsale de toute entreprise singulière.

Elles sont l'essence même de votre processus de développement d'entreprise.

« J'ai besoin que vous m'aidiez à faire quelque chose », a dit Sarah, l'air inquiet. « J'ai besoin que vous m'aidiez à cerner ce concept d'orchestration. Il a l'air si mécanique, si abrutissant ! Quand j'y pense, je visualise une boutique pleine de personnes qui travaillent sans émotion, chacune d'elles faisant les choses exactement de la même manière, comme des robots. Ce n'est certainement pas ce que vous voulez dire. Mais je ne vois pas comment l'imaginer autrement. »

Elle a marqué une pause, affichant son incertitude, mais, comme elle avait dit ce qu'elle avait sur le cœur, elle s'est calmée, attendant ma réponse.

« Sarah, si le processus de développement d'entreprise se résumait seulement à l'orchestration, ai-je commencé d'une voix douce, je serais d'accord avec vous — ce serait mortel. Sans but général, toutes les habitudes sont mortelles, car l'orchestration n'est qu'une habitude, Sarah, un moyen de faire quelque chose régulièrement.

« Le problème, c'est que l'on ne peut pas comprendre la valeur de tout un processus en le séparant des éléments qui le composent ou en séparant ces derniers du processus proprement dit. Car lorsque vous séparez les éléments d'un processus, une fois le processus démonté, il n'y a plus de processus, plus de mouvement. Il ne reste qu'une chose ou l'autre, plus de début, plus du milieu, plus de fin. Il n'y a plus d'histoire, seulement un événement figé dans le temps. Vous me direz peut-être que, séparé de son processus, l'élément d'un processus meurt. Par conséquent, lorsque vous pensez à l'orchestration dépourvue d'innovation et de quantification, vous décrivez une action privée de son but, de son sens, de sa vitalité.

« Non, pour bien cerner le rôle joué par n'importe quelle action — ou composant d'un travail — dans l'entreprise, vous devez

la considérer comme la partie d'un tout et non comme une chose à proprement parler. Je vais vous montrer ce que j'entends par là.

« Reprenez la cuisine de votre tante. Réfléchissez au processus de préparation d'une tarte. Quand vous repensez à tout le processus mis en œuvre par votre tante et vous-même, il vous revient sans doute à l'esprit autre chose qu'une seule partie du processus, n'est-ce pas ? »

Sarah m'a souri chaleureusement, revivant l'expérience dans la cuisine de sa tante. « Oui, c'est vrai, bien entendu », a-t-elle répondu.

« Tout se mêle dans une sensation, pourrait-on dire. Une image, des odeurs, des mouvements, des objets se mêlent aux remarques de ma tante, à son rire et à ses mains qui s'agitent sur la planche à découper. Exactement l'inverse de la perception que j'avais de l'orchestration », a-t-elle dit fermement. « En fait, c'est précisément ce que la cuisine a de spécial à mes yeux. La créativité par excellence. Le flot continu de surprises. »

« Mais réfléchissez, Sarah. Est-ce bien vrai ? Votre tante ne vous a-t-elle pas appris une méthode particulière pour couper les fruits ? Une façon de tenir les fruits ? Une façon de les préparer ? N'existait-il pas un procédé particulier pour exécuter toutes les tâches que vous a enseignées votre tante ? Et cette créativité, ce flot continu de surprises n'étaient-ils pas le résultat, non pas du travail que vous effectuiez, mais de la progression permanente et exaltante à mesure que vous appreniez à mieux exécuter ces tâches très spécifiques, jusqu'à ce que vous soyez en mesure de faire presque aussi bien que votre tante ?

« N'était-ce pas là toute la source de votre plaisir ? Si vous deviez vous résigner à faire éternellement une chose d'une certaine manière, sans jamais vous améliorer, le plaisir finirait par disparaître. Vous vous retrouveriez alors prisonnière d'une routine d'un ennui mortel ! Progresser tout en réalisant, n'est-ce pas ce que votre tante vous a enseigné en vous formant à la préparation des tartes – le mystère apporté par le changement ?

« Alors, l'orchestration est bien entendu nécessaire, Sarah. Une méthode s'impose, tout comme un rituel bien précis. Car, sans ce rituel, il n'y aurait pas de quoi progresser. Et sans ces progrès, la raison d'être disparaîtrait. Nous serions des machines ou des "robots", comme vous dites. Il régnerait la tyrannie de la routine. Nous serions face à la monotonie et à l'ennui que vous avez décrits avec tant d'éloquence.

« Mais avec le processus, avec l'innovation et la quantification continues qui précèdent et suivent l'orchestration, avec cette recherche permanente sur la façon d'opérer, le travail proprement dit devient essentiel à votre transformation personnelle. Le travail en soi devient autre chose qu'une habitude, l'exploration de l'être que nous sommes et de notre mode d'expression face à quelque chose de plus imposant. Tout d'abord, la position que nous occupons, puis la fonction que nous remplissons, l'activité dans le cadre de laquelle nous remplissons ces fonctions, sans laquelle l'entreprise n'existerait pas. Vous avez ensuite le monde dans lequel l'entreprise poursuit son but, ainsi que le but des individus avec qui et pour qui elle entre en contact. Et ainsi de suite.

« Ce que je viens de décrire est le frisson de l'apprentissage, la progression que vous avez réalisée dans la cuisine, sous la tutelle de votre tante.

« C'est un niveau d'expérience, mais il en existe d'autres.

« Un deuxième type d'expérience est la naissance d'une certaine maîtrise des compétences orchestrées que vous a présentées votre tante ; une maîtrise issue de votre pratique. C'est la maîtrise de l'artisan.

« L'artisan développe un savoir-faire concernant son travail qui porte ses fruits, les fruits de la présence ou de l'attention. L'artisan apprend qu'au cœur du travail qu'il fournit figure un joyau dissimulé sous la surface, que le frisson procuré par son art est de découvrir ce joyau et qu'il existe seulement une ma-

nière de le découvrir : pratiquer cet art machinalement ; ne faire plus qu'un avec le travail ; affiner encore et toujours avec son cœur. Il apprend qu'on ne sait jamais quand le joyau se dévoilera, mais il faut croire de toutes ses forces qu'un jour, quand on s'y attendra le moins, le joyau se montrera ! Il apparaîtra.

« L'artisan est donc une personne qui a atteint ce stade de développement où le travail, et seulement lui, le satisfait, sachant que ce n'est qu'en côtoyant ce travail que le joyau se révélera et que seul le travail, qui tutoie la perfection, lui permet de véritablement se connaître et d'entrer en contact avec son cœur. Il ne cesse donc de pratiquer avec bonheur jour après jour, en sachant pertinemment au fond de lui que c'est la seule voie à suivre.

« Contrairement au stade de l'apprentissage, le stade de l'artisan dure longtemps et est empreint de sérénité, jusqu'au jour où le joyau apparaît. Une superbe explosion de lumière enchante alors l'artisan et lui apporte la maîtrise.

« Vous avez déjà vu la maîtrise, Sarah, sur le visage de votre tante, dans son regard, dans sa manière de s'adresser à vous. Pour le maître, il n'existe qu'une seule voie, enseigner à une autre personne. Le maître est connecté à son élève comme à son propre passé, comme vous l'êtes à votre enfance. Le maître sait que le processus de croissance, de changement, de transformation, est toujours en mouvement, jamais immobile. C'est dans le regard de son élève que le maître se revoit. C'est face à l'artisan que le maître renouvelle son pèlerinage et trouve la beauté de la démarche consistant à s'abandonner au travail. C'est dans le travail que le maître redécouvre les raisons de son ravissement et, ce faisant, permet à son enchantement de revivre à travers son apprenti.

« L'orchestration, un peu de la même manière, se repose sur ce qui a précédé et devient la base de ce qui va suivre, honorant du même coup le passé, le présent et le futur.

« Voilà pour moi, Sarah, ce en quoi consiste le processus de développement d'entreprise. C'est une quête au cours de laquelle les

tâches très ordinaires que nous devons exécuter au quotidien sont le moyeu essentiel de la roue autour de laquelle tourne cette quête.

« Sur un plan plus pratique, ce que nous avons vécu dans notre mission auprès des petites entreprises, c'est que le processus de développement d'entreprise devient partie intégrante de l'entité, mais également de la communication entre les participants. Il devient non seulement un mode de pensée et une façon de procéder, mais également une manière d'être. Vous pouvez dire qu'en travaillant sur l'entreprise, les gens commencent à prendre conscience qu'il s'agit d'une puissante métaphore du travail sur soi.

« Et je suis persuadé que c'est ce qui est au cœur du processus : pas l'efficience, ni l'efficacité, ni le fait d'engranger plus d'argent, ni de "dégraisser", mais simplement de finir par créer plus de vie pour tous ceux qui entrent en contact avec l'entreprise, mais surtout pour vous, la personne qui détenez celle-ci.

« Je suis véritablement passionné par le sujet. Peu importe le nom que vous lui donniez — processus de développement d'entreprise, reconfiguration, gestion intégrale de la qualité, processus d'amélioration continue ou *kaizen* –, tout le sujet devient un processus décousu s'il ne vise pas le cœur, l'esprit et l'âme des gens.

« La *qualité* n'est qu'un mot, un mot vide de ce sens, s'il n'englobe pas l'harmonie, l'équilibre, la passion, l'intention et l'attention.

« Constamment s'améliorer pour s'améliorer est une perte de temps.

« L'entreprise, c'est la vie et ce travail, c'est la vie. Il s'agit de se confronter à soi-même dans un monde complexe qui peut nous dire si nous sommes prêts à apprendre.

« À cet égard, le processus de développement d'entreprise peut être considéré comme la métaphore de la transformation personnelle, de la confrontation à la vraie vie.

« Développer de véritables compétences et habiletés au sein d'une structure que vous avez conçue.

« Cerner la dynamique du changement, de la valeur, de la communication et de la pensée.

« C'est une idée. Une idée que nous, chez Michael E. Gerber Companies, avons appris à exprimer dans la réalité concrète de ce monde. C'est une philosophie. C'est une cosmologie. C'est tout ce que vous voulez.

« Mais c'est en fin de compte une occasion de réaliser tout ce qui est à votre portée à l'endroit où vous vous trouvez actuellement et partout où vous vous situerez avec suffisamment d'imagination et de désirs. »

J'ai soudain pris conscience que j'avais poursuivi sans faire un point avec Sarah. Il m'arrive parfois d'agir comme ça.

« Je suis désolé, Sarah. Je me suis laissé emporter par l'idée et le son de ma propre voix. Avez-vous des questions ? Est-ce que je peux vous apporter des précisions ? »

Sarah m'a touché les mains sur la table et a dit : « Ma tête est remplie de questions, mais je pense que vous allez y répondre. Je souhaite juste vous remercier pour ce que vous avez fait. Si vous n'y voyez pas d'inconvénients, pouvons-nous poursuivre en abordant le fonctionnement de tout ça ? »

J'ai avalé une gorgée de thé avant de poursuivre.

CHAPITRE 11

VOTRE PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

« Et je vous le dis, mes amis, lorsque vous progressez en golf, les choses que vous apprenez dans ce sport, vous les retrouvez partout ailleurs. La grâce issue d'une telle discipline, le toucher au niveau des mains, la force et la connaissance supplémentaires, tous ces pouvoirs spéciaux que vous ressentez de temps en temps se mettent à gagner votre existence. »¹

Michael Murphy
Golf dans le royaume

Vous comprenez maintenant la tâche qui vous attend : considérer votre entreprise comme s'il s'agissait du prototype de 5 000 autres du même type.

Il s'agit d'imaginer quelqu'un franchir votre porte dans l'intention d'acheter votre entreprise – mais seulement si elle est rentable.

Et seulement si elle marche sans devoir fournir un travail énorme et sans votre contribution.

Imaginez-vous en train de vivre cet instant. Imaginez votre sourire intérieur au moment où vous lui dites : « Laissez-moi vous montrer comment ça marche », sachant que cela va marcher, mais également mieux que n'importe quelle affaire que l'acquéreur potentiel a pu voir jusqu'ici.

1. Traduction libre de l'extrait. (NdT)

Imaginez-vous en train de guider cet acheteur potentiel au sein de votre entreprise et de lui expliquer le fonctionnement de chaque composant conjointement avec tous les autres.

Vous lui révélez les innovations que vous avez réalisées en matière de solutions système, la quantification des résultats de ces innovations, l'orchestration des innovations afin que celles-ci produisent à chaque fois les mêmes résultats.

Imaginez-vous en train de présenter l'acheteur potentiel de votre entreprise à vos employés. Vous vous tenez là pendant qu'ils expliquent fièrement leurs responsabilités à cet inconnu fasciné.

Imaginez comme ce nouveau propriétaire potentiel serait impressionné en découvrant un tel ordre, une telle prévisibilité, un tel contrôle irréprochable.

Imaginez les résultats de votre programme de développement d'entreprise.

Votre programme de développement d'entreprise est le processus pas à pas permettant de convertir votre entité existante – ou celle que vous êtes sur le point de créer – en un modèle parfaitement organisé destiné à créer des milliers d'exemplaires identiques.

Votre programme de développement d'entreprise est le vecteur de création de votre prototype de franchise.

Ce programme comporte sept étapes :

1. Votre but principal
2. Votre objectif stratégique
3. Votre stratégie organisationnelle
4. Votre stratégie en matière de management
5. Votre stratégie concernant le facteur humain
6. Votre stratégie marketing
7. Votre stratégie concernant les systèmes

Commençons !

CHAPITRE 12

VOTRE BUT PRINCIPAL

« La caractéristique majeure de l'acte intentionnel est l'existence d'un dessein à réaliser ; la vision claire d'un but ou d'un objectif à atteindre. »

Roberto Assagioli
La Volonté libératrice

Je doute qu'à cet instant vous soyez surpris de constater que votre entreprise constitue le premier point de l'ordre du jour de notre agenda.

C'est bien le cas.

Vous ne serez pas non plus surpris d'apprendre que je ne considère pas votre entreprise comme votre vie, bien que votre structure joue certainement un rôle important dans votre existence.

Mais avant de pouvoir déterminer la nature de ce rôle, vous devez vous poser les questions suivantes : qu'est-ce qui a le plus de valeur à mes yeux ? Quel genre de vie est-ce que je souhaite ? À quoi doit ressembler cette vie ? Qui je souhaite devenir ?

Votre but principal est de répondre à toutes ces questions.

Adoptez un autre angle d'attaque.

J'aimerais que vous vous imaginiez sur le point d'assister à l'un des événements les plus importants de votre vie.

Il se tiendra dans une pièce suffisamment grande pour accueillir tous vos amis, votre famille, vos associés – en somme, tous ceux pour qui vous êtes important et qui sont importants à vos yeux.

Vous voyez la scène ?

Les murs sont recouverts de tapisseries d'un or profond. L'éclairage est tamisé, doux, faisant rougir les visages de vos invités impatients. Leurs chaises sont joliment recouvertes d'un tissu doré qui va bien avec les tapisseries. La moquette dorée est bien épaisse.

Au début de la pièce se trouve une estrade, sur laquelle est posée une table superbement décorée, avec des bougies allumées aux deux extrémités.

Au centre de la table trône l'objet de toutes les attentions : une grande malle très ornée qui brille de mille feux. Et dans la malle se trouve... vous ! Vous vous tenez dedans, bien raide.

Vous voyez-vous allongé dans la malle, ainsi que tous les convives, les larmes aux yeux ?

Maintenant, écoutez.

Des quatre coins de la pièce est diffusée une bande-son de votre voix. Vous l'entendez ? Vous vous adressez à vos invités. Vous leur racontez l'histoire de votre vie.

Quelle tournure souhaiteriez-vous voir prendre cette histoire ?

C'est votre but principal.

Que souhaiteriez-vous pouvoir dire de votre vie une fois qu'il est trop tard pour y changer quelque chose ?

C'est votre but principal.

Si vous deviez écrire le discours diffusé à l'intention des personnes assistant à vos funérailles, quel teneur souhaiteriez-vous qu'il ait ?

C'est votre but principal.

Et une fois le scénario créé, il ne vous reste plus qu'à faire en sorte qu'il devienne réalité.

Il vous suffit de vous mettre à vivre votre existence comme si elle était importante.

Il vous suffit de prendre votre vie au sérieux.

De la créer avec résolution.

De tout faire pour transformer votre existence en celle dont vous rêvez.

C'est simple ? Oui.

C'est facile ? Non.

Mais c'est absolument essentiel pour que votre entreprise ait un sens, au-delà du simple travail.

Car si votre entreprise doit devenir partie intégrante de cette bande-son, jouer un rôle majeur dans la concrétisation de votre rêve, devenir un composant essentiel de votre but principal, vous devez informer votre entreprise de la nature de ce but !

Et comment espérer y parvenir si vous ignorez vous-même la nature de ce but ?

Vous voyez pourquoi votre but principal est si crucial pour le succès de votre entreprise ?

Sans vision claire de la tournure que vous souhaitez voir prendre votre existence, comment diable voulez-vous commencer à la vivre ?

Comment savoir quelle première mesure prendre ?

Comment mesurer votre progression ?

Comment savoir où vous en êtes ?

Comment savoir le chemin parcouru ?

Comment avoir une idée chemin qu'il vous reste à parcourir ?

Sans but principal, vous n'avez aucune chance, c'est même pratiquement impossible.

Comme pour les entreprises parvenues à maturité, je considère que les gens exceptionnels sont ceux qui savent ce qui leur en a coûté pour parvenir là où ils en sont et ce qu'ils doivent faire pour atteindre la destination visée.

Les gens exceptionnels ont une vision de leur existence qu'ils s'entraînent à imiter chaque jour.

Ils travaillent sur leur vie au lieu de la vivre en spectateurs. Ils matérialisent dans le présent la vision qu'ils ont de leur avenir. Ils comparent ce qu'ils ont fait à ce qu'ils souhaitent faire. Et lorsqu'une divergence apparaît entre les deux, ils n'attendent pas très longtemps pour combler l'écart.

Ils travaillent sur leur vie au lieu de la vivre en spectateurs.

Je suis persuadé que la différence entre les gens exceptionnels et les autres, c'est que les premiers s'activent à créer leur vie, tandis que les autres subissent leur existence, attendant passivement de voir où elle les mène.

La différence entre les deux types de personne, c'est la différence qui existe entre vivre pleinement son existence et se contenter d'exister.

Les gens exceptionnels vivent armés d'intentions, tandis que les autres s'en remettent au hasard.

Je vais répéter cette excellente citation de Don Juan, dans *Histoires de pouvoir*, de Carlos Castaneda : « La différence fondamentale entre un homme ordinaire et un guerrier, c'est que le guerrier prend tout comme un défi... tandis que l'homme ordinaire prend les choses soit comme une bénédiction, soit comme une malédiction. »

Par conséquent, avant de monter votre entreprise ou de la retrouver demain, posez-vous les questions suivantes :

- Qu'est-ce que je désire vivre comme vie ?
- Quelle forme est-ce que je souhaite qu'elle prenne au quotidien ?
- Qu'est-ce que je voudrais pouvoir dire de ma vie dont je suis certain ?
- Comment est-ce que je souhaiterais me comporter avec les autres — ma famille, mes amis, mes associés, mes clients, mes employés, ma communauté ?
- Qu'est-ce que je souhaiterais que les autres pensent de moi ?
- Qu'est-ce que j'aimerais pouvoir faire dans de deux ans, dix ans, vingt ans, quand mon existence arrivera à son terme ?
- Qu'est-ce que j'aimerais précisément apprendre au cours de mon existence – spirituellement, physiquement, financièrement, techniquement, intellectuellement ? Sur les relations ?

- De combien d'argent est-ce que je vais avoir besoin pour accomplir ce que je souhaite ? Quand en aurai-je besoin ?

Ce ne sont que quelques-unes des questions que vous pourrez vous poser lors du choix de votre but principal.

Les réponses deviennent les critères vous permettant d'évaluer les progrès effectués dans votre vie. En l'absence de tels critères, votre vie dérivera sans but, sans sens.

À cet égard, votre but principal est la vision nécessaire pour faire vivre votre entreprise et rapproche votre existence de votre entité.

Il vous donne un sens.

Il vous fournit de l'énergie.

Il apporte de l'eau à votre moulin de tous les jours.

« C'est ce qui manque à mon entreprise », a réagi Sarah presque en criant. « Moi ! Comment ai-je pu oublier quelque chose de si évident ? »

« Ne soyez pas si dure avec vous-même, ai-je répondu. Nous oublions tous des choses. Bienvenue au club ! Laissez-moi vous raconter une histoire.

« Il était une fois un jeune homme qui venait d'avoir 40 ans et dont la vie semblait aller nulle part. Il n'avait jamais vraiment fait carrière. Il vivait sans vrai but. Il s'était perdu à l'université. Lors de sa première année à UCLA, rien ne l'intéressait vraiment et il a abandonné. Il a étudié la musique – brillamment selon bon nombre de personnes – étant petit, mais une fois devenu adulte, il n'a pas trouvé la motivation nécessaire pour poursuivre dans cette voie.

« Beaucoup de choses l'attiraient – la musique, la religion, le mysticisme, écrire des poèmes, la drogue, écrire des romans de gare, l'argent – mais jamais sur la durée. Il prenait les emplois

qui se présentaient et, en raison de ses talents naturels et variés, il faisait preuve de brio, mais aucun de ces postes ne lui réservait un avenir, tout du moins pas un avenir qui l'attirait. Après avoir quitté l'université en milieu de trimestre, il a débarqué à New York pour étudier l'art, a vite changé d'avis et s'est engagé dans l'armée, qui l'a envoyé en Corée. Son père est décédé subitement, ce qui l'a contraint à revenir chez lui pour prendre soin de sa mère et de ses deux frères cadets.

« Peu de temps après, il a rencontré une femme fascinante, s'est envolé pour l'Europe, où il a voyagé de pays en pays en scooter. Il jouait du saxophone et dessinait des personnages religieux dans la rue, devant les cathédrales, afin de gagner suffisamment d'argent pour se nourrir. Finalement, les poches vides et lassés de cette vie, son amie et lui ont été rapatriés par le gouvernement américain et sont revenus à New York, où ils ont décroché un contrat pour convoyer un taxi jaune à Los Angeles jusqu'à son nouveau propriétaire.

« Quand il a eu 25 ans, ils se sont mariés, ont eu deux enfants, se sont installés à San Francisco, où le jeune homme gagnait sa vie en vendant des encyclopédies, jouait du saxophone à l'occasion et où il a vieilli au fil du temps. Leur vie était un éternel combat. Finalement, suite à l'un de ses trop nombreux accès de colère à cause de l'alcoolisme, de l'infidélité de sa femme et de l'absence de but de sa propre existence, cette vie conjugale s'est effondrée pour se terminer en divorce.

« Il a immédiatement rencontré une femme bien plus jeune, dont le regard affichait l'éclat qui manquait à celui de son ex-femme. Elle lisait et était touchée par ses poèmes, écoutait et admirait sa musique, était satisfaite par le simple fait de s'asseoir à côté de lui, sans poser de questions. Il continuait certes de vendre des encyclopédies, de souffrir en secret de son besoin de trouver une activité avec du sens, mais sa vie a pris un tournant plus positif aux côtés de cette jeune femme qui a fini par devenir sa seconde épouse.

« Il est retourné à l'université, a abandonné l'écriture de livres, a étudié le BTP afin de pouvoir vivre grâce à ses mains, s'est ins-

tallée avec sa nouvelle épouse en Californie du Sud, a occupé plusieurs postes d'ouvrier charpentier en charge de travaux d'encadrement, se faisant systématiquement licencier jusqu'à ce qu'il apprenne à réussir son coup.

« À ce stade, il approchait la quarantaine et faisait des travaux qu'acceptaient des gamins plus jeunes que lui d'une vingtaine d'années. Ils le considéraient comme un monstre dans le milieu. Sa barbe descendait jusque sur sa poitrine, sa chevelure dégoulinait plus bas que ses épaules. Le soir, il écrivait des poèmes. Le week-end, il jouait du jazz. Au travail, il mangeait des burritos avec les Mexicains. Le soir, il fumait de l'herbe. Et il entretenait un rêve fou : sa jeune femme et lui achetant 10 hectares de terrain dans le comté de Mendocino pour y construire eux-mêmes leur maison et fonder une famille. Ils feraient venir les deux filles de son premier mariage une fois la propriété prête.

« Ils avaient une minuscule maison avec une seule chambre à Santa Ana, en Californie, conduisaient un pickup Chevy de 52. Avec leur grand danois Dan et leur petit caniche noir Murray, ils vivaient dans un état d'hébètement qui semblait à l'époque proche de ce à quoi doit ressembler la vie idéale.

« Mais toutes les bonnes choses ont une fin, laquelle est intervenue lorsque notre bonhomme, qui se faisait vieux et était tourmenté par les démons d'une muse indéfinissable, a décidé de revenir dans le Nord des États-Unis, maintenant qu'ils s'étaient repris en main, qu'il avait mis suffisamment d'argent de côté en ayant emprunté la bonne voie. Ses mains portaient les stigmates d'un travail "honnête", son corps bronzé était bien sculpté grâce au travail de ses muscles, son cerveau était rempli des poèmes qu'il avait écrits, de la musique avec laquelle il avait renoué et de l'herbe qu'il avait fumée. Il savait que le moment était venu d'être l'entrepreneur qu'il avait décidé de devenir trois ans auparavant et qu'il suffirait d'un bon coup de pied aux fesses pour les porter sa femme et lui vers la fin salutaire de la vie de bohème menée jusqu'alors.

« Le gars, sa femme, ses chiens Dan et Murray, plus tout le bazar qu'il avait accumulé au cours des quelques années passées

à travailler de ses mains en Californie du Sud, se sont entassés dans son pickup Chevy 52, direction San Francisco, qu'ils avaient quitté il n'y avait pas si longtemps.

« C'est là que le grand changement imprévisible s'est produit. Notre héros désormais âgé de 38 ans et sa jeune épouse, ainsi que les chiens et le pickup, ont été invités à s'installer temporairement chez sa sœur et son mari pendant qu'il négociait l'achat de leur terrain à Mendocino. Son beau-frère pensait que notre héros réussirait dans le conseil – dans un domaine où il était un expert reconnu, la vente – aux petites entreprises spécialisées dans la haute technologie, clientes de son agence de publicité, en attendant qu'il se pose avec sa jeune mariée sur leur terrain de Mendocino et trouve enfin sa véritable vocation.

« Comprenez bien que tout le monde savait que cela allait se produire. Personne n'en doutait. Rempli de cet idéalisme à toute épreuve qui avait caractérisé le trépas de sa jeunesse, il allait sans nul doute voir sa vision devenir réalité. Les 10 hectares étaient presque à lui – il suffisait simplement de passer à l'action. Bien sûr, il y avait aussi sa licence d'entrepreneur et l'argent, mais personne n'estimait que l'un de ces facteurs se révélerait être insurmontable.

« Après tout, cet homme avait vécu une vie déconcertante défiant le bon sens. Tout ce qu'il avait choisi de faire, il l'avait fait, et en se débrouillant fort bien. Peu importe qu'une fois passé à l'acte, il puisse s'en lasser. C'était aussi un choix. Aux yeux de ses amis et de sa famille, c'était quelqu'un, sinon de difficile à cerner, de remarquable, qui provoquait parfois la stupéfaction et faisait parfois pitié, mais tout en forçant l'admiration, car qui savait ce que cet homme allait faire ensuite ? Et, d'une manière ou d'une autre, tous l'enviaient, au fond d'eux-mêmes ! Vous vous rendez compte ? Ils l'enviaient parce qu'il semblait tellement libre ! Même s'il se retrouvait régulièrement dans la panade. Même s'il partait dans tous les sens. Malgré sa philosophie fantaisiste et parfois dangereuse, c'est indéniable, cet homme, qui certes vieillissait, parfois de manière précipitée, vivait une aventure amoureuse dont on fait des films ou qui se transforme en lamentable tragédie.

« Selon les normes habituelles, il vivait sur le fil du rasoir. Vous aviez là un type proche de la quarantaine, avec une longue barbe, une jeune femme, deux chiens et un pickup, sans maison à lui, qui, en quête d'un logement qu'il ne pouvait peut-être pas s'offrir, vivait chez sa sœur et son beau-frère. Il ne lui venait pas à l'esprit que ce tableau clochait, qu'il était sur le point d'emprunter une voie dans laquelle il n'était absolument pas préparé.

« Et cette voie, il l'a bien empruntée. Et cela a été dantesque ! Grâce aux bonnes intentions de son beau-frère, il s'est retrouvé livré à lui-même dans un univers qui aurait pu être une planète totalement inconnue, la Silicon Valley, à rendre visite à des techniciens qui avaient des entreprises dont il n'arrivait même pas à prononcer le nom sans l'écorcher, à faire des choses dont il ne soupçonnait même pas l'existence auparavant. Il était sidéré par l'ampleur de son ignorance. Et pourtant, quelque chose l'incitait à rester. Ils lui ont demandé : "En quoi pouvez-vous m'aider ?" Il a répondu : "Je ne sais pas". Ils lui ont demandé : "Vous connaissez quoi de mon activité ?" Il a répondu : "Rien". Ils l'ont regardé pendant un long moment. Il s'est assis pour réfléchir. Ils lui ont dit : "Pourquoi ne reviendriez-vous pas après avoir pris le temps d'y réfléchir ?" Il a répondu qu'il allait faire ça, et c'est ce qu'il a fait. Parce qu'il savait qu'il y avait quelque chose à faire ici.

« Voici un type qui avait vendu des encyclopédies le soir à des gens, arrachés à leur poste de télévision. Il voyait qu'ils le regardaient d'un air méfiant comme quelqu'un surgissant de nulle part, jusqu'à ce qu'il sorte l'encyclopédie et qu'apparaissent sur la table de la salle à manger les planches très colorées donnant vie à tous les volumes : les cartes, les écorchés du corps humain, la liste sans fin des thèmes, des merveilles du monde que leur vie ordinaire leur cachait, la promesse faite à leurs enfants, même à ceux pas encore nés, d'avoir accès à l'éducation, la connaissance, l'information, bien avant l'avènement de l'ère de l'information.

« Leurs yeux s'illuminaient devant toutes ces photos et cette profusion d'images colorées qui donnaient vie à un savoir désormais presque à portée de main. Il avait fait ça tard le soir, bossant

dur face à Frank et Marge, jusqu'à ce que Frank finisse par dire très discrètement, dans un dernier soupir : "Bon, Marge, qu'est-ce que t'en penses ? Tu crois qu'on devrait la prendre ?" Dans l'attente d'une décision, notre héros âgé de la trentaine était assis là à attendre sans bouger, sans un murmure d'encouragement envers Marge, et encore moins envers Frank, à attendre l'inévitable "oui" ou "non", les deux réponses le faisant ensuite retourner dans la nuit pour une autre visite, chez Ben et Mary où trônaient des photos des petits, lesquels faisaient des saletés sur ses planches plastifiées.

« Aux yeux de ce type, ce monde, cette Silicon Valley était un miracle ! "Et il faut que je fasse ça pendant la journée ?" Et il leur a donc rendu visite. Il se sentait stupide, ne connaissant rien à leur univers, à leur domaine d'activité ou aux petits trucs bizarres qu'ils fabriquaient, ces petites boîtes noires à la signification ésotérique à des années-lumière des tables à café, de la poésie, de la musique, de la charpenterie, du baratin de vendeur et de la conclusion de ventes. Il se sentait si loin de ce petit univers complexe qui vivait dans un box à l'intérieur de leur petit cerveau étranger, étroit et tordu. Et pourtant, son instinct lui disait qu'il connaissait des choses dont ils avaient besoin. Il savait que quelque chose l'attendait en ces murs ; quelque chose auquel sa vie singulière l'avait – étrangement et inexplicablement – préparé, quelque chose que seule une personne à l'existence inconsciente, cataclysmique, totalement désorganisée, mais toujours passionnée à faire un truc ou un autre, pouvait pleinement apprécier.

« Et c'est là que le rideau s'est levé. Le rideau entre leur monde et le sien. Mais surtout, le rideau, érigé à l'intérieur de lui-même, qui le séparait de sa vie.

« C'est là qu'il a pris conscience, avec une soudaineté lui donnant le vertige, que s'il ne comprenait pas leur activité, eh bien, eux non plus ! Et c'est à cet instant de vérité à donner des frissons qu'est intervenue la renaissance de notre héros. Il a alors découvert une toute nouvelle vie.

« Et la découverte de sa nouvelle vie s'est accompagnée, pour la toute première fois, de l'apparition d'un but : ne jamais laiss-

ser s'abaisser de nouveau le rideau pour cacher ce qui se trouvait derrière, à savoir le fait que le monde ne ressemblait en rien à ce qu'il estimait auparavant, qu'il s'était trompé sur ce que les autres savaient, que tout était comme il se l'était imaginé, un véritable mystère, à la différence près qu'il n'était pas le seul à ignorer ce qui se passait. Dans la Silicon Valley, il a appris que personne ne savait ce qui se passait ! Tout était complètement ouvert à l'interprétation. Et ses suppositions étaient aussi bonnes que celles des autres et, mon Dieu, même probablement meilleures !

« Après tout, il avait rencontré Frank et Marge en personne. Il avait survécu aux pires de toutes les confrontations. Il avait même été attaqué par un berger allemand se trouvant à l'autre bout de la table de cuisine pendant qu'il essayait de conclure une vente ! Qui, dans la Silicon Valley, pouvait en dire autant et être encore en vie pour en faire le récit ? Ouais, et il était parvenu à décrocher cette vente ! Il était reparti avec un contrat déchiré et un chèque. Qui a dit que les petites boîtes noires étaient dangereuses ? Qui a dit qu'il avait quelque chose à craindre, qu'il ne pouvait comprendre certaines choses ? »

J'ai marqué une pause suffisamment longue pour constater à quel point cette histoire avait touché Sarah et évaluer son désir de poser la question qui allait de soi. Mais je devais terminer mon récit et j'ai donc poursuivi.

« Ce chapitre de la vie de notre héros était donc clos et un nouveau s'ouvrait. Il a franchi le cap de la quarantaine et vécu la fin de son second mariage, lequel avait donné naissance à un enfant – sa troisième fille –, autre amour de sa vie, qui ne pouvait réparer un couple brisé, comme ne le permet aucun enfant. Pendant les années qui ont suivi, il est devenu le meilleur dans le métier qu'il avait enfin choisi. Il a découvert les secrets qu'il pensait cachés. Il a épousé une femme bien plus âgée que les précédentes, a eu deux autres enfants, combattu son ignorance parfois gigantesque, franchi les obstacles les uns après les autres, écrit des livres, s'est exprimé dans le monde entier, a bâti une grande entreprise, pour la voir ensuite pratiquement périliter, a persévéré pour la redres-

ser, il a lutté, s'est débattu, a ri, chanté, aimé, rugi et, lors de toutes ces expériences, a gardé à l'esprit une chose simple plus essentielle que tout ce qu'il avait pensé jusqu'à présent : le rideau, le rideau. *Laisser à tout prix le rideau levé.*

« Car c'est le rideau qui le maintenait enveloppé dans l'obscurité. Et c'est l'obscurité qui garde prisonnière la lumière. La lumière, la transparence, la levée de tous les obstacles au savoir sont devenues son véritable but : être ouvert. Être éveillé, être disponible à ce qui se déroule vraiment, renoncer aux croyances erronées.

« Et pour une seule raison : il en allait de sa vie !

« Là est l'essentiel, Sarah.

« Vous ne devez pas avoir peur de perdre votre entreprise, mais plutôt quelque chose de plus important : votre moi.

« C'est de ça dont il s'agit.

« Quelles vérités votre rideau vous cache-t-il ? Quelle méprise vous maintient dans votre situation, dans le passé, dans l'obscurité, enveloppée dans vos croyances limitées, en retrait du monde, de la lumière qui scintille de l'autre côté du rideau ?

« Tant que vous n'aurez pas levé le rideau, Sarah, osé faire tomber le masque du monde, que vous ne serez pas sortie de votre zone de confort, vous ne saurez jamais à côté de quoi vous passez.

« C'est vous, Sarah. C'est vous qui attendez de découvrir ce qui se cache derrière le rideau.

« Je sais cela, Sarah, parce que l'homme dont je viens de vous raconter l'histoire, c'est moi. Lorsque le rideau s'est levé, j'ai appris quelque chose.

« Qu'il n'y a personne d'autre que vous ! »

CHAPITRE 13

VOTRE OBJECTIF STRATÉGIQUE

« Vos flèches manquent de portée, fut la remarque du Maître, parce que spirituellement, vous ne portez pas assez loin. »

Eugen Herrigel

Le Zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc

Une fois que vous avez une idée de la vie que vous souhaitez mener, que vous avez conscience que cela va au-delà des choses à posséder et à faire, que ce que vous et moi souhaitons vraiment est d'avoir la place, l'ouverture d'esprit, de progresser, de grandir, d'être plus nous-mêmes, quoi que cela signifie, de découvrir que le plus important est de savoir ce que cela sous-entend, une fois que vous percevez tout ça, vous pouvez vous tourner vers l'activité qui vous aidera à y parvenir. Vous pouvez alors passer au développement de votre objectif stratégique.

Votre objectif stratégique est une déclaration très claire concernant ce que votre entreprise doit en fin de compte faire pour vous permettre d'atteindre votre but principal.

C'est la vision du produit fini qui est et sera votre entreprise.

Dans ce contexte, votre entreprise est un moyen et non une fin, un vecteur destiné à enrichir votre existence et non un vecteur qui assèche la vie que vous menez.

Votre objectif stratégique *n'est pas* un plan de développement. C'est le produit de votre plan d'existence personnelle, ainsi que de la stratégie et du plan de votre entité. Le plan de votre existence personnelle façonne cette dernière et l'entreprise qui est là

pour la servir. Votre stratégie et votre plan d'entreprise apportent la structure au sein de laquelle votre entité fonctionnera afin de mener à bien le plan de votre existence personnelle. Votre stratégie et votre plan d'entreprise sont un moyen d'indiquer à vos interlocuteurs l'orientation prise par votre entité, le mode opératoire et les jalons précis qu'elle aura besoin de respecter afin que la stratégie et le plan fonctionnent correctement.

Votre stratégie et votre plan d'entreprise sont également utiles pour promouvoir votre entreprise envers ceux qui sont importants pour vous : votre banquier, vos investisseurs et vos alliés stratégiques dans le monde de l'entreprise.

Mais si votre stratégie et votre plan d'entreprise ne se résument pas à un éventail de critères simples et clairement formulés, ils vous embrouilleront plus qu'autre chose.

Votre objectif stratégique répertorie justement ces critères.

C'est un outil destiné à mesurer votre progression vers une finalité bien précise.

Il est conçu pour être mis en œuvre et non pour rationaliser.

C'est un modèle pour votre entreprise, afin d'être certain que le temps que vous lui consacrez produira précisément les résultats escomptés.

Examinons certains critères à intégrer à votre objectif stratégique.

Le premier critère : l'argent

Le premier critère de votre objectif stratégique est l'argent. Le chiffre d'affaires brut. Quel est le degré d'ambition de votre vision ? Quelle taille aura votre entreprise une fois parvenue à ma-

turité ? Vaudra-t-elle 300 000 euros, 500 000 euros, 500 millions d'euros ?

Si vous ignorez la réponse, comment savoir si votre entreprise peut vous aider à atteindre votre but principal ?

Mais le chiffre d'affaires brut ne suffit pas. Vous devez également connaître votre future marge brute, vos bénéfices avant impôts, vos bénéfices après impôts.

À ce stade, vous vous retrouvez face au premier dilemme qui attend quiconque crée son entreprise. Comment connaître aujourd'hui des ventes si éloignées dans le futur ?

Ce n'est pas possible ! Mais peu importe. À la naissance de votre entreprise, il vaut mieux n'importe quel critère que pas de critères du tout. Créer des critères monétaires n'est pas simplement stratégiquement impératif pour votre entité, c'est stratégiquement nécessaire pour votre vie, pour la réalisation de votre but principal.

Alors, la première question que vous devez toujours vous poser à l'heure de créer des critères pour votre objectif stratégique est la suivante : qu'est-ce qui sera utile pour toucher à mon but principal ?

La première question monétaire devient donc celle-ci : de combien d'argent ai-je besoin pour adopter le mode de vie que je souhaite ? Pas en matière de revenus, mais en matière d'actifs. Autrement dit, de combien d'argent avez-vous besoin pour être indépendant de votre travail, pour être libre ?

Il existe en fin de compte une seule raison de créer votre entreprise : la vendre !

La monter, la terminer, puis empocher l'argent !

À l'instar de ce qu'a fait Ray Kroc, créer votre prototype de franchise, en faire un modèle clés en main, créer une entreprise qui marche, puis la vendre.

Combien en voulez-vous ? dix fois la mise ? vingt fois la mise ?

Quand souhaitez-vous la vendre ? Dans trois ans, dans cinq ans ?

Pourquoi voudrait-on vous la racheter ?

Parce qu'elle marche bien !

Et elle marche bien parce que vous l'avez créée sous cette forme, afin qu'elle marche mieux que les autres. Vous avez inventé une solution clés en main aux problèmes rencontrés dans votre secteur d'activité. Une vraie petite machine à générer de l'argent. Une petite entreprise absolument prévisible qui tient systématiquement ses promesses.

Une affaire qui peut vous apporter tout ce que vous souhaitez.

Et puisqu'elle est capable de vous apporter tout ce que vous souhaitez, elle peut offrir à votre acheteur potentiel tout ce qu'il veut.

À ce stade, une autre catégorie de critères entre immédiatement en scène. Une fois que vous avez créé les critères financiers, que vous savez ce qu'il faut à votre entité pour qu'elle vous apporte un retour sur investissement, il est évident qu'elle doit pouvoir raisonnablement respecter ces critères et vous apporter ce retour sur investissement.

Comment savoir si c'est le cas ?

En déterminant si votre entreprise est une opportunité qui vaut la peine d'être poursuivie, une possible occasion à saisir.

Le deuxième critère : une occasion à saisir

Une occasion à saisir est une entreprise capable de respecter les critères financiers mis en place pour atteindre votre but principal et votre objectif stratégique.

Si on peut raisonnablement penser qu'elle en est capable, cela vaut la peine de la développer.

Si ce n'est pas le cas, aussi passionnante, intéressante ou séduisante que soit votre activité, oubliez-la. Tirez un trait dessus. Elle vous prendra trop de votre temps précieux et vous empêchera de trouver une occasion à saisir absolument.

Comment savoir si vous avez trouvé une opportunité qui vaut la peine d'être poursuivie ? Regardez autour de vous. Posez-vous la question suivante : le projet d'entreprise que j'ai en tête apaiserait-il la frustration d'un groupe de consommateurs suffisamment imposant pour justifier sa mise en œuvre ?

Ce critère remplit deux conditions essentielles de votre objectif stratégique. Il vous indique le type d'activité que vous créez tout en déterminant la nature de votre future clientèle. Il vous indique ce que vous devez vendre et à qui.

Dans quel type d'activité est-ce que je me lance ?

Posez la question à n'importe qui et il vous répondra instinctivement par le nom du produit qu'il vend. « Nous sommes dans les ordinateurs » ou « nous sommes dans les jacuzzis ».

Toujours le produit avec lequel repart le client et non l'expérience vécue lorsqu'il ressort de votre entreprise, ce qu'il pense de votre entité.

Bien cerner la différence entre le produit et l'expérience vécue par le client dans la relation avec votre entreprise, c'est ce que parvient à faire une entreprise d'exception.

Charles Revson, fondateur de Revlon et entrepreneur au succès extraordinaire, a dit un jour à propos de son entreprise : « Dans ses usines, Revlon fabrique des cosmétiques, mais dans ses boutiques, Revlon vend de l'espoir. »

Les cosmétiques correspondent au produit ; l'espoir correspond à l'expérience vécue par le client.

Dans un spot télévisé pour Chanel, diffusé dans les années 1980, un homme incroyablement beau et une femme superbe sont seuls, avec une musique de fond hypnotique.

La scène est très vite coupée, et à plusieurs reprises, par d'autres images, notamment un immense gratte-ciel.

À part la musique, aucun son ne vient appuyer ce ballet visuel suggestif.

L'ombre d'un avion remonte le gratte-ciel.

La femme s'approche de l'homme.

La musique accompagne toujours la scène.

L'homme dit : « Je peux vous poser une question ? » d'une voix empreinte d'intimité respirant l'invitation.

On n'entend pas la réponse de la femme.

Nous la voyons simplement basculer la tête en arrière, fermer les yeux et entrouvrir la bouche.

Et arrive soudain le message : « Partagez le fantasme. Chanel. »

Pas un mot sur le parfum, sur le produit.

Ce spot vend l'expérience – le fantasme.

La publicité suggère en filigrane « *Achetez Chanel et ce fantasme peut être le vôtre* ».

Quelle expérience vendez-vous ? Quel sentiment éprouvera votre client en sortant de votre entreprise ? La tranquillité d'esprit ? L'ordre ? Le pouvoir ? L'amour ? Qu'achète -t-il vraiment lorsqu'il se fournit chez vous ?

La vérité, c'est que personne ne se soucie du produit.

Les gens achètent des émotions.

Et, dans la mesure où le monde devient de plus en plus complexe, et les produits de plus en plus variés, les émotions recherchées deviennent plus urgentes, moins rationnelles, plus inconscientes.

Et cette expérience que fait vivre votre entreprise provient de la façon dont elle anticipe ces émotions et les rend possibles.

Et les profils sociodémographique et psychographique de votre clientèle prédéterminent le procédé que vous employez.

Qui est ma clientèle ?

Chaque entreprise a un modèle sociodémographique central, à savoir le profil du client le plus probable. Et ce client possède tout un ensemble de caractéristiques permettant de le définir : l'âge, le sexe, le revenu, la situation familiale, le niveau d'éducation, la profession, etc.

Le profil sociodémographique est la science de la réalité du marché. Il vous dit qui est votre clientèle.

Le client type de votre modèle sociodémographique central achète pour des raisons bien particulières, dont aucune n'est rationnelle, ni même explicable ! Et pourtant, il achète, ou pas.

Les motivations le poussant dans l'une ou l'autre de ces deux directions constituent votre modèle psychographique central.

La psychographie dans le domaine du marketing est la science de la perception du marché. Elle vous dit pourquoi votre clientèle achète.

Par conséquent, lorsque vous posez la question : « Est-ce que cette activité vaut la peine d'être explorée ? » le seul moyen de le dire est de déterminer le nombre d'occasions de vendre que vous avez (le profil sociodémographique de votre clientèle) et si vous êtes en mesure de satisfaire les besoins émotionnels ou perçus (la psychographie de votre clientèle).

D'autres critères ?

Il n'existe pas un nombre de critères précis pour votre objectif stratégique, seulement des questions bien précises auxquelles il faut répondre.

- Quand votre prototype sera-t-il terminé ? Dans deux, trois, dix ans ?
- Sur quel plan allez-vous exercer votre activité ? Sur le plan local, régional, national, international ?
- Sous quelle forme allez-vous exercer votre activité ? Vente au détail ? Vente en gros ? Une combinaison des deux ?

- Sur quels critères allez-vous insister en matière de relations hiérarchiques, de propreté, de tenue vestimentaire, de management, de recrutement, de licenciements, de formation, etc. ?

Vous pouvez commencer à voir que les critères créés pour votre entreprise conditionneront à la fois votre entité et l'expérience que vous vivez au sein de votre structure.

En fait, les critères de votre objectif stratégique créent la tension qui dessine le futur modèle de votre entreprise et la façon dont ils apparaissent proches les uns des autres aujourd'hui.

Comme nous l'avons vu précédemment, les critères créent l'énergie grâce à laquelle les meilleures entreprises et les employés les plus efficaces génèrent des résultats.

Nous étions un lundi matin à 11 h 00, une semaine après mon dernier rendez-vous avec Sarah. C'était le jour de fermeture de la boutique *Au royaume des tartes*.

Nous avons décidé de passer la journée ensemble à parler de son entreprise.

Alors qu'elle s'avavançait vers notre table, dans le restaurant que nous avons choisi de nous retrouver, je percevais son enthousiasme. Elle était bien différente de la Sarah que j'avais vue la semaine précédente. Elle avait le regard clair et le corps délié. Elle paraissait bien plus jeune également et semblait avoir beaucoup de choses à dire.

Le restaurant était tenu par l'un de mes amis. Nous avons beaucoup travaillé ensemble à ses débuts et c'était donc un établissement où je pouvais occuper une table autant de temps que je le souhaitais sans être prié de déguerpir. C'était en fait l'endroit rêvé pour révéler à un nouveau client ce qu'une entreprise pouvait envisager en s'y prenant bien.

Sarah s'est assise et a immédiatement commencé à parler.

Je lui ai servi un peu de café.

« Pour la première fois de ma vie, j'ai le sentiment d'avoir un peu compris ce que je voulais. Il est important pour moi de vous dire à quel point j'apprécie tout ce que vous m'avez apporté. Ceci dit, j'ai pris conscience la semaine dernière, presque immédiatement après votre départ, que je ne me laisserais plus consumer par le travail au sein de mon entreprise. Je perçois désormais, avec une clarté presque impossible à décrire, ce que m'a coûté le fait d'être à ce point obsédée par mon travail. Et, après avoir réalisé cela, je vous le promets, c'était comme si je m'en trouvais soudain libérée à jamais. C'est une véritable libération qui s'est produite en moi ce soir-là.

« Et ce n'est pas comme si je n'avais pas travaillé ces six derniers jours. Après tout, il faut que les affaires tournent. Mais la semaine dernière, c'était différent. Bien qu'une partie de moi-même ait effectué le travail – je suppose qu'il s'agit de la partie que vous appelez le technicien –, une autre est restée en retrait. Une partie de moi n'était pas du tout absorbée par les tâches que j'exécuais. Et, souvenez-vous, je vous avais dit que je ne pensais pas avoir l'esprit d'entreprise. Eh bien, j'ai soudain pris conscience que j'avais bien cet esprit d'entreprise, qu'il avait toujours été en moi, que ce que vous appelez l'entrepreneur, je l'avais toujours considéré comme ma fougue.

« “Ma fougue”, c'est ainsi que ma tante l'appelait. Elle me disait : “Sarah, nourris ta fougue. C'est ta fougue qui te donne la vie.” Je me souviens, qu'étant petite, ma fougue me jouait des tours. Mes professeurs s'en plaignaient beaucoup. Ils disaient à mes parents : “Sans sa fougue, elle réussirait bien mieux à l'école.” C'est ma fougue qui rêvassait quand j'étais en classe, au lieu de prêter attention à ce qui se déroulait autour de moi.

« Je rêvais en permanence – ma tête se retrouvait dans les lieux les plus étranges. Je pouvais être emportée par n'importe quoi. Et

pendant que cette partie de moi-même cassait vraiment les pieds de mes professeurs et de mes parents, ma tante semblait toujours vouloir la nourrir. “Tu dois être très gentille avec ta fougue, Sarah”, me disait-elle. “Elle doit être libre, mais également orienter ton attention. Trop de liberté et pas assez d’orientation et ta fougue risque de démarrer comme un cheval sauvage. Voilà comment tu dois considérer ta fougue, Sarah, comme un cheval sauvage. Une partie est là pour te servir, tandis que l’autre est là pour être à son service. Ce qu’il faut que tu saches faire, c’est bien distinguer les deux parties. Si tu places ta fougue dans un enclos, tu vas la tuer. Mais si tu la laisses aller et venir comme elle veut, tu ne la comprendras jamais.”

« Et je comprends que c’est ce que j’ai fait ces trois dernières années, a déclaré Sarah. J’ai érigé une clôture tout autour de ma fougue, de mon esprit d’entreprise, sans même en prendre conscience. Mais je l’ai vraiment compris au cours de cette dernière semaine. Une clôture entourait ma fougue depuis très longtemps. Mes parents m’ont montré comment faire, mes professeurs m’ont appris comment faire. Et, comme une petite fille obéissante, j’ai bien retenu la leçon. Mais aujourd’hui, le cheval sauvage est libre ! Je suis de retour dans la cuisine aux côtés de ma tante. Aujourd’hui, je comprends très bien ce que ma tante faisait avec moi dans cette cuisine. Elle ne m’apprenait pas à préparer des tartes, elle me préparait ! Elle m’apprenait des choses sur ce cheval sauvage, sur ma fougue, sur la créativité.

« Et quand vous avez parlé de l’entrepreneur, tout m’est revenu d’un seul coup à l’esprit. Ma tante, la cuisine, les tartes, les rêveries en classe, les endroits secrets dans lesquels je me cachais quand j’étais petite. Le fait d’avoir cessé de me réfugier dans ces endroits il y a longtemps et à quel point cela me manque !

« Je me suis rendu compte que j’ai confondu la préparation de bonnes tartes avec ce dont elle me parlait vraiment. Je pensais, à tort, qu’il s’agissait de la préparation des tartes. Cela n’a jamais été le cas et ne le sera jamais plus.

« Revenons à mon entreprise, a-t-elle poursuivi, il est désormais clair à mes yeux que je souhaite la développer, la faire grandir et m'en affranchir afin de faire ce que je veux, même si, à l'heure actuelle, je ne pourrais absolument pas vous dire de quoi il s'agit. »

« Essayez, ai-je répondu. Essayez de me le dire du mieux que vous pouvez. »

Elle a souri. « Vous êtes comme ma tante ; elle ne me fichait jamais la paix non plus... Ok, je vais essayer. Pourquoi pas ? Que faire d'autre ? »

Elle a fermé les yeux pendant quelques instants. Elle semblait se concentrer. Puis elle s'est mise à parler d'une voix douce, comme si elle s'adressait à elle-même.

« Je suis redevenue une petite fille, quand j'avais mes cachettes, avant que je perde ma fougue. C'est l'été et je suis allongée sur mon lit, en train de contempler le plafond, la brise fraîche entrant dans la pièce par la fenêtre ouverte. Je ne suis pas obligée de faire quelque chose, ni d'aller quelque part. C'est le sentiment le plus merveilleux de mon existence ; je suis allongée là, j'ouvre et je ferme les yeux, je rêve, je sens les merveilleuses odeurs de l'été, l'herbe coupée, l'eau qui arrose la pelouse, cette plénitude.

« Puis je commence à rêver, tout d'abord à des couleurs, rien de bien particulier, simplement des couleurs, qui flottent au-dessus de ma tête, comme des cristaux et des fleurs aux couleurs éclatantes. Puis les couleurs prennent forme – c'est moi, mais aussi autre chose. Je marche dans le flot qui traverse notre propriété, à un peu plus de 150 mètres de notre maison, jusqu'où se trouvent quatre énormes chênes nouveaux, qui trônent comme une forêt miniature à l'angle de notre propriété. Ma tante et moi-même les appelons "Quatre Chênes", comme s'il s'agissait d'un autre pays. Étant petite, j'allais à cet endroit et je m'imaginai à l'étranger.

« Je suis allongée dans mon lit, mais, dans mon esprit, je suis aux “Quatre Chênes”, scène que je me projette comme un film, encore et encore. Et c’est là que m’attend mon cheval sauvage. Il est au centre des “Quatre Chênes”, la robe d’un noir profond scintillant dans l’ombre. Je m’approche de lui et touche sa tête. Il frémit et se dégage. Durant quelques instants, nous nous regardons sans bouger, puis il déguerpit en décrivant des virages serrés, la crinière et la queue flottant au vent. Il sort des arbres, traverse le cours d’eau, grimpe la colline et disparaît au loin. Tout à coup, je ressens de nouveau la douce brise estivale sur mon visage. Je suis au lit, abandonnée sous un drap, transportée de joie par le fait de profiter d’une si merveilleuse matinée d’été, sans avoir rien d’autre à faire. »

Les larmes roulent sur les joues de Sarah, des larmes exprimant les retrouvailles de quelque chose de précieux auparavant égaré. Elle affiche un sourire radieux. J’ai les larmes aux yeux à la regarder, parce que je comprends tout ce que cela signifie pour elle, mais également pour moi.

Nous avons déjeuné presque sans parler, puis nous nous sommes installés pour une conversation qui a duré tout l’après-midi. Le serveur nous a apporté du thé et Sarah a fait le service. Puis j’ai commencé.

« Dites-moi, maintenant que vous avez une idée plus claire de ce que votre entreprise peut faire pour vous, pourquoi ne me la décrieriez-vous pas ? Pourquoi ne commenceriez-vous pas la description de votre objectif stratégique ? »

« D’accord, si vous voulez... J’y ai réfléchi », a-t-elle répondu en souriant, presque d’un air embarrassé.

Alors qu’elle terminait de se concentrer, je me disais que j’avais vu ce sourire, des dizaines, voire des centaines de fois chez des propriétaires d’entreprise commençant à imaginer celle-ci plus imposante qu’ils n’avaient jamais osé l’imaginer au moment d’en parler à moi-même ou à quelqu’un d’autre. C’est comme

s'ils étaient gênés qu'on les regarde en train d'imaginer un projet plus grand, comme s'ils étaient trop entreprenants, présomptueux. Je les soupçonne d'avoir vécu quelque chose de similaire étant enfant, lorsqu'ils ont révélé à leurs parents ou enseignants une idée fantasque qui leur était venue, puis éprouvé la déception et la honte qui s'ensuit lorsque l'on vous dit que vous n'êtes pas réaliste, que vous rêvez, avant de s'entendre dire : « Tu ne peux pas faire ça. » Tous se sont alors retrouvés seuls avec leurs rêves, qu'ils n'ont plus jamais osé révéler. Voilà comment, sans même en avoir conscience, nos parents et professeurs nous confisquent notre « fougue ».

Mais, comme je m'y attendais, Sarah a poursuivi, sans être gênée, happée par les images qu'elle décrivait. C'était son entreprise, c'était son idée et elle la voyait parfaitement nette.

« Je vois mon entreprise dans sept ans environ, a-t-elle dit, avec quatre boutiques : celle que j'ai aujourd'hui, plus trois autres. » Elle a cité les trois communautés rejoignant l'actuelle.

« Le nom de l'entreprise reste le même. Pas besoin d'en changer. L'activité porte exclusivement sur les tartes, sur l'expérience des tartes que m'a apportée ma tante. C'est cette expérience que je souhaite partager avec les gens, non seulement avec mes clients, mais également avec les personnes que je recrute. Je veux que tout le monde sache, d'une manière ou d'une autre, qu'*Au royaume des tartes* est une métaphore pour quelque chose de plus beau.

« Je vois les boutiques afficher chacune un chiffre d'affaires annuel de 450 000 \$, soit un total de 1 800 000 \$ par an. Je ne suis pas tout à fait sûre du futur bénéfice net, mais je pense qu'il devrait se situer autour de 15 %, soit 67 500 \$ par boutique, pour un total de 270 000 \$. J'estime que c'est un objectif raisonnable, même si ce bénéfice net est aujourd'hui d'environ 11 %, déduction faite de mon salaire.

« Cela signifie que si je revends mon entreprise dans sept ans, vu le rapport de capitalisation sur les bénéfices réalistes, je de-

vrais être en mesure d'en demander plus d'un million de dollars. Un million de dollars sur sept ans, c'est mon rêve », m'a-t-elle dit en souriant comme si elle voyait déjà cet argent sur son compte en banque. « Tout d'abord parce que je n'aurai pas besoin de plus pour faire tout ce dont j'ai toujours rêvé, et ensuite, parce que c'est un excellent chiffre rond à viser. Cela concrétise vraiment tout ce que je dois faire.

« Avant de pouvoir ouvrir ma deuxième boutique, j'ai conscience qu'il faut que la première puisse tourner sans moi. Par conséquent, l'une des premières choses que je vais faire – et j'ai déjà commencé depuis notre rendez-vous de la semaine dernière – va être de documenter toutes les tâches que je sais exécuter aujourd'hui. Par exemple, je sais comment préparer une excellente tarte et je peux mettre la procédure noir sur blanc. C'est donc notamment par cela que je vais commencer. Mais je vais plus vite que la musique. Laissez-moi vous révéler à quoi ressemblera mon entreprise une fois achevée, afin que vous en ayez une idée bien précise.

« Ma tante avait l'habitude de dire que l'un des problèmes rencontrés dans notre vie est de ne pas exprimer suffisamment profondément ou fréquemment notre affection. Elle disait que lorsque nous étions dans la cuisine en train d'éplucher et couper des pommes, nous faisons quelque chose d'important. Elle disait : “Quand nous épluchons et coupons des pommes, nous faisons quelque chose d'important. Et Dieu nous offre quelque chose d'important, pas seulement la pomme, qui est suffisamment importante, mais la cuisine, le couteau et la compagnie que nous nous tenons mutuellement. Par conséquent, lorsque nous coupons les pommes, nous devons garder cela à l'esprit, les tenir correctement et couper les tranches avec la force appropriée, ni trop ni pas assez marquée.” Elle ajoutait : “Tiens-moi la main lorsque je coupe la pomme. Tu vois ce que je veux dire ? Ni trop ni trop peu. Trop et tu te laisses emporter par la tâche. Trop peu et la pomme n'est pas coupée.”

« En tout cas, dans mon activité, je souhaite exprimer ce “ni trop ni trop peu”. Je souhaite que l'entreprise soit l'expression

de “notre affection profonde et suffisamment fréquente”. Je veux que l’entreprise *Au royaume des tartes* ne soit qu’affection et non une histoire de tartes.

« Et si l’entreprise n’est qu’affection, tout ce que nous faisons en son sein, “l’apparence, le comportement et l’atmosphère” », m’a-t-elle dit dans un sourire, se rappelant ce que je lui avais raconté sur Tom Watson, « tout ce que représente l’entreprise sera le reflet de cela, le reflet de l’affection. La véritable expérience proposée par mon entreprise sera l’affection et non les tartes.

« Je considère donc *Au royaume des tartes* comme un modèle pour tous ceux qui entrent en contact avec. Et tout cela est passionnant, car je sais que je peux le faire ! Ma tante m’a appris à m’y prendre. Je sais ce que cela signifie de se soucier suffisamment de la cuisine pour la briquer jusqu’à ce qu’elle brille. Je sais ce que cela signifie de se soucier suffisamment des couteaux pour les affûter jusqu’à ce qu’ils coupent comme des lames de rasoir. Je sais ce que cela signifie de choisir le meilleur fruit, de passer du temps à le sentir, à le tenir, à le regarder, à savoir précisément quand il est prêt. Pour afficher une grande certitude en la matière, ma tante a créé son propre jardin, a planté ses propres arbres. Et seuls les meilleurs engrais bio étaient utilisés. Je sais donc qu’*Au royaume des tartes* doit donc cultiver ses propres fruits dans ses propres jardins. Et ça, j’en ai seulement pris conscience cette semaine !

« Ainsi, afin qu’*Au royaume des tartes* devienne ce que j’ai en tête, j’ai aujourd’hui le sentiment que mes employés ne devront pas seulement travailler en boutique – il leur faudra tout apprendre comme je l’ai fait quand j’étais petite et que je travaillais avec ma tante. *Au Royaume des tartes* sera pour eux ce que ma tante a été pour moi !

« Et je sais que je suis capable d’accomplir cela ! » m’a-t-elle affirmé, là encore avec passion. « C’est aussi réel que l’était ma tante pour moi à l’époque.

« En conséquence, chaque boutique fabriquera ses tartes avec des fruits issus d'un jardin bio central. Cela signifie que je vais devoir en acheter un ou acquérir du terrain sur lequel je devrai faire des plantations, situé sur un point central par rapport aux boutiques afin que chacune puisse y accéder facilement selon ses besoins.

« Cela signifie également que les boutiques ne travailleront que des fruits de saison. C'est précisément ce que faisait ma tante. Je n'emploierai d'autres fruits que ceux ayant poussé dans mes jardins. Et c'est ce qui distinguera *Au royaume des tartes* de ses concurrents. Une véritable production locale, avec une affection locale.

« Mais ce qui me passionne également, a poursuivi Sarah, c'est que je me rends compte que j'ai déjà appliqué dans ma boutique actuelle une grande partie des principes que je décris !

« Les parquets sont de l'excellent chêne. Les fours sont ce qu'il se fait de mieux. Les vitrines sont somptueuses.

« Ma tante aurait adoré ma boutique.

« Et c'est ce dont j'ai également pris conscience lorsque j'ai réfléchi à tout ça. Si je me pose des questions sur l'opportunité de mon projet, il me suffit de me demander : "Qu'en aurait pensé ma tante ?" Et j'ai alors ma réponse.

« Vous voyez ? » m'a-t-elle demandé en toute franchise.

« Je vous donne bien un avant-goût de ce que renferme mon objectif stratégique ? Suis-je suffisamment claire ? »

« Sarah, ai-je répondu en souriant, vous me laissez sans voix. »

« Et ensuite ? » a-t-elle demandé en nous resservant du thé.

CHAPITRE 14

VOTRE STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

« Toute organisation suppose une hiérarchie, à chaque niveau, les individus sont placés sous les ordres de "supérieurs". Toute organisation implique un ordre établi, sinon c'est une foule, et les foules ne construisent pas, elles ne savent que détruire. »

Theodore Levitt
L'Esprit marketing

Tout le monde souhaite « s'organiser ». Mais quand vous suggérez à quelqu'un de commencer par créer un organigramme, tout ce que vous avez comme réponse, c'est un regard perplexe – et parfois hostile.

« Ne soyez pas ridicule », m'a un jour rétorqué un client. « Nous ne sommes qu'une petite entreprise. Nous n'avons pas besoin d'organigramme. Il nous faut de meilleurs employés ! »

Malgré les protestations, j'ai persisté.

Car je savais une chose qu'il ignorait.

Je savais que le développement organisationnel illustré par l'organigramme peut avoir une influence bien plus considérable sur une petite structure que n'importe quelle autre phase de développement de l'entreprise.

S'organiser en fonction des personnalités

La plupart des (petites) entreprises s'organisent en fonction des personnalités plutôt que des fonctions.

À savoir en fonction du facteur humain et non des responsabilités.

Il en résulte presque toujours le chaos.

Pour bien vous montrer ce que j'entends par là, étudions « Gadgets en folie », nouvelle entreprise créée par Mickaël et Pascal Grenadier, frères désormais partenaires dans le cadre d'un projet dont ils sont certains qu'il les rendra riches.

Mickaël et Pascal démarrent leur partenariat comme le font la plupart, à savoir en partageant le travail.

Quand Mickaël ne fabrique pas les gadgets, c'est Pascal qui s'y colle.

Quand Mickaël n'aide pas les clients, Pascal est sur le pont.

Quand Pascal ne fait pas la comptabilité, c'est Mickaël qui s'en charge.

Au début, l'entreprise est une machine bien huilée.

La boutique est impeccable.

La vitrine scintille.

Les sols sont immaculés.

Les clients sourient.

Et Mickaël et Pascal se démènent.

Chacun leur tour.

Le lundi, Pascal ouvre la boutique. Le mardi, c'est Mickaël. Le mercredi, c'est Pascal. Le jeudi, c'est Mickaël.

Après tout, ils sont partenaires, n'est-ce pas ?

S'ils ne le font pas, qui le fera ? Il est normal qu'ils se partagent le travail.

Et ils poursuivent de cette manière. Et l'entreprise commence à grandir.

Tout à coup, il y a plus de travail que Mickaël ou Pascal peuvent abattre. Il est impératif qu'ils se fassent aider.

Ils embauchent donc Bruno. Un type génial, et leur neveu, qui plus est.

Quitte à rémunérer quelqu'un, autant que cela reste dans la famille.

C'est désormais Mickaël, Pascal et Bruno qui œuvrent à tour de rôle.

Quand Mickaël ne tient pas la comptabilité, c'est Pascal qui le fait. Et quand ce n'est pas Pascal, ni Mickaël, c'est Bruno.

Désormais, quand Pascal n'est pas aux côtés d'un client, c'est soit Mickaël, soit Bruno.

Ou quand Mickaël ne fait pas l'ouverture, c'est Pascal ou Bruno qui s'en charge.

Les choses évoluent. L'entreprise connaît un certain essor. Mickaël, Pascal et Bruno sont occupés au maximum.

Très vite, Gilles, le frère de la femme de Mickaël, les rejoint. Un type bien qui travaille dur. Il est volontaire et enthousiaste.

Ce sont désormais Mickaël, Pascal, Bruno et Gilles qui interviennent à tour de rôle.

Quand Mickaël ne tient pas la comptabilité, c'est Gilles, Pascal ou Bruno qui s'en occupe.

Quand Pascal n'est pas aux côtés d'un client, c'est soit Mickaël, soit Bruno, soit Gilles.

Quand Bruno ne fabrique pas les gadgets, c'est Pascal ou Bruno ou bien Gilles qui est sur le pont.

Tout le monde fait l'ouverture, répond au téléphone, va chercher des sandwiches, fait des dépôts – à tour de rôle.

Mais soudain, on commence à enregistrer des retours de gadgets. Ils ne semblent plus fonctionner comme avant.

« Nous n'avons jamais eu ce problème », dit Mickaël à Pascal. Pascal se tourne vers Gilles. Gilles regarde Bruno.

Tout à coup, les comptes commencent à être bizarres.

« Nous n'avons jamais eu ce problème », dit Pascal à Mickaël. Mickaël regarde Bruno. Bruno regarde Gilles.

Et ce n'est pas tout.

La boutique commence à montrer des signes de faiblesse.

Il manque des outils.

De la poussière commence à pénétrer les gadgets.

Des cartons ondulés jonchent le plan de travail. Des clous se retrouvent dans la boîte à vis et des vis dans la boîte à clous.

Il arrive à Mickaël, Pascal, Bruno et Gilles de se bousculer lorsqu'ils entrent ou sortent de l'atelier.

Ils jouent des coudes pour se trouver une place dans l'atelier.

Les vitres ne sont plus faites.

Les sols ne sont plus balayés.

Les esprits s'échauffent.

Mais qui doit dire quelque chose ? Et quoi ? Et à qui ?

Si tout le monde s'occupe de tout, qui est responsable d'un domaine en particulier ?

Si Mickaël et Pascal sont partenaires, qui est aux manettes ?

S'il s'agit des deux, que se passe-t-il si Mickaël dit à Bruno d'exécuter une tâche que n'autorise pas Pascal ?

Quand Gilles veut aller déjeuner, à qui en réfère-t-il ? À Mickaël, à Pascal, à Bruno ?

Qui est chargé de veiller à ce qu'il y ait quelqu'un dans la boutique ?

Lorsqu'il y a des problèmes avec les gadgets, qui est chargé de trouver une solution ?

Lorsque les comptes ne sont pas à l'équilibre, qui doit rectifier le tir ?

Lorsque les sols doivent être nettoyés, quand il faut faire les vitres, lorsqu'il faut ouvrir ou fermer la boutique, s'occuper des clients – qui est chargé de s'en occuper ?

Ce que Mickaël et Pascal ne comprennent pas, c'est que sans organigramme, on s'en remet au petit bonheur la chance, aux bons sentiments, aux personnalités des acteurs et aux bonnes volontés.

Malheureusement, les personnalités, les bons sentiments, les bonnes volontés et la chance ne sont pas les seuls ingrédients d'une organisation qui marche. Seuls, ils mènent au chaos et au désastre.

Une entreprise a besoin d'autre chose.

Organiser votre entreprise

Reprenons Gadgets en folie de zéro.

Mickaël et Pascal Grenadier sont assis dans leur cuisine.

Ils ont décidé de créer Gadgets en folie.

Cette perspective les enchante, mais ils savent que, pour réussir, ils doivent aborder ce projet différemment de la méthode employée par la plupart des gens pour monter une entreprise.

Leur première décision est de percevoir ce projet comme une société commerciale et non un partenariat.

Plutôt que de se voir comme des partenaires, ils se considèrent comme des actionnaires.

Ayant tous deux déjà connu une expérience malheureuse de partenariat avec d'autres personnes, Mickaël et Pascal savent qu'il n'y a pas pire qu'un partenariat qui tourne mal, comme cela arrive souvent.

Et dans le cas d'un projet réalisé en famille ?

Mickaël et Pascal savent déjà que les entreprises familiales sont pires que les partenariats.

Mais s'il s'agit d'un partenariat mené en famille ?

Non. Mickaël et Pascal décident de procéder autrement.

Assis à la table de cuisine, Mickaël et Pascal prennent tous deux une feuille blanche et inscrivent leur nom en haut de la page.

Sous leur nom, ils inscrivent tous deux « But principal ».

Pendant environ une heure, Mickaël et Pascal visualisent chacun de leur côté la vie qu'ils souhaiteraient et écrivent leurs conclusions sur la feuille.

Puis ils passent une heure à évoquer ce qu'ils ont inscrit sur leur feuille, partageant leurs rêves personnels et en apprenant même peut-être plus sur l'autre que durant toutes ces années passées.

La phase suivante consiste pour Mickaël et Pascal à tracer une ligne sur une feuille vierge à environ un tiers de l'espace depuis le haut. Au-dessus de cette ligne, ils écrivent en gros le terme ACTIONNAIRES. Ils ont convenu que ce serait leur rôle en dehors de l'entreprise.

Ils ont convenu qu'à l'intérieur de l'entreprise, ils se considéreront comme des EMPLOYÉS.

Ils se rendent compte que cela leur épargnera par la suite bon nombre d'ennuis.

La phase suivante prendra un peu de temps : la création de l'objectif stratégique de Gadgets en folie. Mickaël et Pascal se lancent avec enthousiasme. Pascal accepte d'effectuer les recherches nécessaires pour aboutir au modèle sociodémographique central qu'ils ont provisoirement choisi. Combien d'acheteurs potentiels compte le territoire sur lequel ils ont décidé d'évoluer ? Est-ce une popula-

tion en pleine croissance ? Quel est le profil de la concurrence ? À quels tarifs et comment se vendent les gadgets ? Y a-t-il des perspectives d'avenir pour les gadgets sur ce territoire ? Quelles sont les prévisions de croissance pour ce territoire ? Des modifications de zonage sont-elles prévues ?

Pascal accepte également de créer un questionnaire et de l'envoyer à un échantillon de consommateurs de leur modèle sociodémographique central afin de savoir comment ces derniers se sentent traités par les autres entreprises de ce secteur d'activité. Dans le même temps, Pascal doit appeler personnellement cent cinquante de ces consommateurs. Il conduira une analyse de besoins afin de mieux comprendre leurs perceptions et sentiments sur les gadgets. Que signifient les gadgets pour eux ? En quoi ont-ils changé leur vie ? S'ils avaient le choix entre n'importe quelle sorte de gadget, à quoi ressemblerait-il ? Que leur apporterait son utilisation ? Que souhaitent-ils que leur apporte un bon gadget ?

Pascal accepte d'effectuer cette recherche pour une date bien précise.

Pendant ce temps-là, Mickaël accepte de rassembler les données financières préliminaires nécessaires pour obtenir un prêt à la banque – un budget pro forma et une prévision de trésorerie pour la première année d'exploitation.

Une fois recueillies les informations sur les consommateurs, la concurrence et les tarifs, Mickaël et Pascal se réunissent de nouveau, terminent la conception de leur objectif stratégique et intègrent les derniers chiffres nécessaires pour l'obtention du prêt.

Ils ont de la chance. Les données rassemblées par Pascal sur leur modèle sociodémographique central, la concurrence et les tarifs pratiqués sont plus qu'encourageantes.

Ils achèvent la définition de leur objectif stratégique, puis s'attaquent au développement organisationnel – la création de leur organigramme.

Dans la mesure où leur objectif stratégique indique comment ils exerceront leur activité (un lieu, assemblage et vente des gadgets et d'accessoires en lien avec les gadgets à une clientèle bien précise au sein d'un territoire, la région Centre-Val de Loire), Michaël et Pascal se mettent d'accord sur l'organigramme suivant :

- Président et Directeur d'exploitation : responsable de la réalisation de l'objectif stratégique, il rend compte aux ACTIONNAIRES, que sont Mickaël et Pascal, qui sont sur un pied d'égalité.
- Vice-président/Marketing : responsable de trouver des clients et de nouveaux moyens de les satisfaire à l'aide des gadgets, à moindre coût et plus facilement. Rend compte au Directeur d'exploitation.
- Vice-président/Production : responsable de conserver les clients en leur fournissant ce qui a été promis par le service Marketing et en découvrant de nouveaux moyens d'assembler les gadgets, à moindre coût, et avec une plus grande efficacité, de façon à leur offrir un meilleur service. Rend compte au Directeur d'exploitation.
- Vice-président/Finances : responsable du soutien des services Marketing et Production en respectant les critères de rentabilité de l'entreprise et en obtenant le cas échéant les capitaux au meilleur taux. Rend compte au Directeur d'exploitation.
- Deux postes rendent compte au Vice-président/Marketing : le Directeur commercial et le Directeur publicité/recherche.
- Trois postes rendent compte au Vice-président/Production : le Directeur de production, le Directeur du service après-vente et le Directeur des services généraux.
- Deux postes rendent compte au Vice-président/Finances : le Directeur des comptes clients et le Directeur des comptes fournisseurs.

Mickaël et Pascal regardent l'organigramme de Gadgets en folie et sourient. Il ressemble à celui d'une grande entreprise. Le seul problème, c'est que leur nom devra être accolé à chaque fonction, car ils ne sont que les deux seuls employés !

Mais ils sont parfaitement parvenus à décrire tout le travail qui devra être effectué chez Gadgets en folie, une fois tout son potentiel atteint.

Surtout, ils ont décrit les tâches à exécuter sur-le-champ !

Mickaël et Pascal se rendent compte qu'il n'existe aucune différence entre l'entreprise Gadgets en folie d'aujourd'hui et celle de demain. Le travail est le même, seuls les visages changeront.

La mission suivante de Mickaël et Pascal est de rédiger un contrat pour chaque poste figurant sur leur organigramme.

Ce contrat est un résumé des résultats à obtenir par le titulaire dudit poste, du travail que ce dernier doit fournir, d'une liste de critères sur la base desquels les résultats seront évalués, document que le titulaire doit ensuite signer pour signifier qu'il accepte d'assumer toutes ces responsabilités.

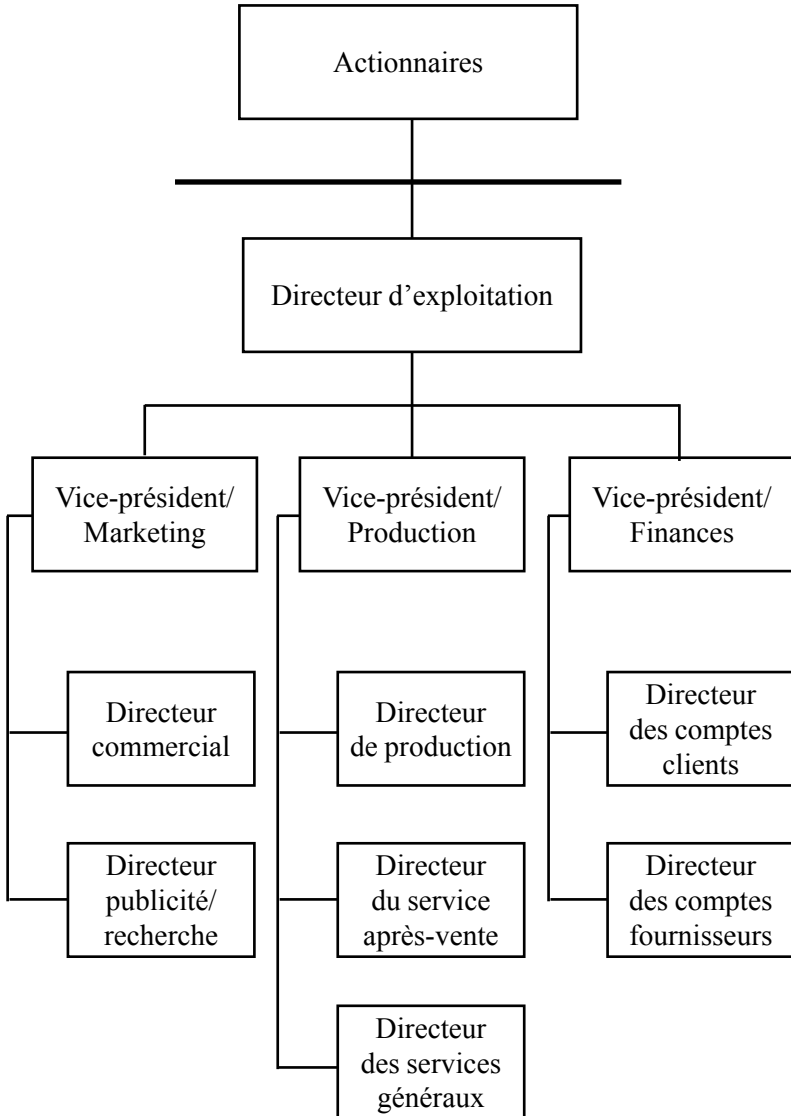
Mickaël et Pascal savent qu'un contrat n'est pas une fiche de poste.

C'est un contrat entre l'entreprise et un employé, une synthèse des règles du jeu imposées par l'entité.

Il inculque à chaque salarié de l'entreprise un esprit d'engagement et de responsabilité.

Le contrat est le document signalant qui est redevable et ce qu'il doit produire.

Gadgets en folie Organigramme



Après avoir achevé la rédaction des contrats pour les postes de leur nouvelle entreprise, Mickaël et Pascal, en tant qu'actionnaires, abordent le volet le plus crucial de leur nouvelle association : la nomination des personnes aux différents postes.

Et puisqu'ils ne sont que deux, il est primordial qu'ils exécutent cette tâche avec prudence et minutie s'ils souhaitent éviter les erreurs du passé.

Une fois les affectations effectuées, ils reprennent leur feuille et dessinent un carré au milieu, sous la ligne horizontale, dans lequel ils écrivent Directeur d'exploitation, ou Président, de leur nouvelle entreprise.

La prochaine étape, la plus difficile, est bien entendu de décider lequel d'entre eux occupera ce poste, puisqu'il ne peut y avoir deux directeurs d'exploitation dans une entreprise. Quelqu'un doit être responsable, doit prendre les rênes.

Ce sera Mickaël ? Ce sera Pascal ?

Ils réfléchissent sérieusement à la question.

La personne qui assumera ce rôle répondra de ses actes devant Mickaël et Pascal pour la réalisation de leur rêve.

Après avoir bien réfléchi, Pascal décide que Mickaël devrait jouer ce rôle.

Bien que Pascal soit le frère aîné, il sait au fond de son cœur que Mickaël s'est toujours montré plus sérieux quand il s'agissait de prendre ses responsabilités.

Mickaël a toujours été plus méthodique que Pascal. Ce dernier a certes toujours été le plus créatif des deux, mais ce n'est pas la créativité qui est forcément nécessaire à ce poste, mais plutôt le sens de l'organisation.

Après tout, il en va de leur existence.

Si l'entreprise doit leur apporter à tous les deux ce qu'ils souhaitent, quelqu'un devra la prendre très au sérieux.

Pascal s'entretient avec Mickaël à propos de sa décision.

Ils ont tous deux bien cerné les enjeux. Un engagement de confiance, l'un envers l'autre, mais aussi envers l'objectif stratégique qu'ils ont façonné ensemble avec beaucoup de soin.

Ils comprennent tous deux que c'est plus qu'un emploi. *C'est un engagement du fond du cœur.*

Après une longue discussion, ils tombent d'accord pour que Mickaël soit Directeur d'exploitation et ce dernier accepte solennellement le poste, ainsi que l'autorité qui va avec. Il signe le contrat et devient donc Directeur d'exploitation/Président.

Viennent ensuite les trois postes de vice-président : Marketing, Production et Finances.

Mickaël demande à Pascal s'il accepterait d'être Vice-président/Marketing, puisqu'il a livré un travail remarquable dans le cadre du projet de recherche marketing au début de leur aventure.

Pascal accepte avec enthousiasme – c'est la mission qu'il avait toujours espéré mener à bien – et signe avec joie le contrat pour le poste de Vice-président/Marketing. Mickaël entérine en tant que Président la nomination de Pascal (Vice-président/Directeur marketing) au nom de la société.

C'est ensuite le tour du poste de Vice-président/Production. Mickaël accepte de prendre ce poste, car il estime que ce serait difficile pour Pascal, qui se retrouverait à vendre et fabriquer les gadgets. Ce qu'admet Pascal. Cette fois-ci, Mickaël signe le contrat à la fois pour le poste de Vice-président/Production et de Président.

Enfin, Mickaël endosse la responsabilité de Vice-président/Finances et signe le contrat correspondant. Il n'y a aucun débat entre Mickaël et Pascal pour savoir qui est le mieux armé pour occuper ce poste.

Pascal occupe désormais les postes de Directeur commercial et Directeur Publicité/Recherche, après avoir signé les contrats correspondants.

Mickaël prend les postes de Directeur de production, Directeur du service après-vente et Directeur des services généraux, ainsi que ceux de Directeur des comptes fournisseurs et Directeur des comptes clients, après avoir signé les contrats correspondants.

Une fois ces contrats signés, Mickaël et Pascal passent en revue tout ce qu'ils ont fait. Ils découvrent avec surprise que Mickaël a hérité de huit postes, contre seulement trois pour Pascal ! Il faut corriger le tir.

Après quelques minutes de réflexion, ils conviennent que Pascal prendra les responsabilités de Directeur des comptes clients, des comptes fournisseurs et du service après-vente.

Ils ont donc six casquettes chacun.

Les deux hommes devront être en mesure de mener de front six missions par jour. Mickaël et Pascal ne manquent pas d'ambition.

L'organisation est finalement bouclée !

Ce n'est pas un mince travail qu'ils viennent d'achever. Ils sont parvenus à concevoir l'entreprise sans que la moindre mission n'ait commencé, à passer en revue les tâches à exécuter, les critères de responsabilité pour chaque poste et les positions hiérarchiques respectives de chaque poste, avec tous les détails correspondants.

Après avoir achevé ce travail préparatoire, Mickaël et Pascal exultent et perçoivent bien l'ordre régnant maintenant dans leur structure.

Malgré l'ampleur de la tâche qui les attend, celle-ci paraît faisable.

Ils sont organisés.

Ils disposent d'une ébauche de plan d'action.

En créant leur organigramme, Mickaël et Pascal ont également accouché du plan concernant leur prototype de franchise.

Concevoir le prototype du poste : vous remplacer par un système

Après avoir créé le panorama de l'entreprise une fois les préparatifs terminés, Mickaël et Pascal démarrent le processus de prototypage.

Mais à la *base* de l'organisation, et non au sommet.

Ils commencent à travailler sur l'entreprise alors qu'ils se mettent à travailler dans l'entreprise.

Cela en tant que commercial, employé de production et préposé aux comptes clients.

Et non comme propriétaires, partenaires ou actionnaires. Et non comme Directeur d'exploitation ou Vice-président/Marketing.

En tant *qu'employés*, au bas de l'échelle, afin de fournir un travail tactique et non un travail stratégique.

Le travail tactique est le travail fourni par tous les techniciens.

Le travail stratégique est le travail fourni par leurs managers.

Pour que l'entreprise de Mickaël et Pascal prospèrent, ils doivent trouver d'autres personnes pour effectuer le travail tactique, afin de pouvoir abattre le travail stratégique.

C'est l'organigramme qui permet de procéder à cette transition vitale.

Observons maintenant Mickaël et Pascal évoluer, comme au début du présent chapitre, mais cette fois-ci en évitant le désastre vécu, grâce au prototypage des postes figurant à leur organigramme.

Mickaël et Pascal se rendent dans leur entreprise, mais à une différence près. Ils ne s'attachent plus à *travailler dans leur entreprise*, mais à *développer une entreprise qui marche*. Pour ce faire, ils commencent par travailler d'une manière radicalement différente.

Si Pascal travaille comme commercial, il travaille également sur le poste de commercial en tant que Vice-président/Marketing.

Si Mickaël travaille *en* production, il travaille également *sur* le poste d'employé de production en tant que Vice-président/Production.

Autrement dit, Pascal et Mickaël se mettent à bâtir leur entreprise en se penchant sur chaque poste *comme s'il s'agissait d'un prototype de franchise en soi*.

Si Pascal travaille *comme* commercial, il travaille également sur le poste de commercial en mettant en œuvre le processus de développement d'entreprise, la quantification et l'orchestration.

De même, si Mickaël travaille *en* production, il travaille également *sur* le poste d'employé de production en mettant en œuvre le processus de développement d'entreprise, la quantification et l'orchestration.

Chacun d'eux se demande : « Qu'est-ce qui servirait au mieux notre clientèle ? Qu'est-ce qui me permettrait de satisfaire très facilement la clientèle tout en dégagant un maximum de bénéfices pour l'entreprise ? Et, dans le même temps, comment offrir à la personne responsable de ce travail la meilleure expérience possible ? »

Pascal commence par tester la tenue qu'il porte en tant que commercial afin de voir quels styles et quelles couleurs font le meilleur effet sur les clients.

Il commence à passer son discours au banc d'essai.

Il se met à réfléchir à la façon dont Gadgets en folie interagit avec ses clients et dont chaque composant de cette interaction pourrait être facilement modifié afin d'accroître son efficacité.

Et alors qu'il quantifie l'influence de ses innovations sur les ventes, il intègre les plus productives au *Manuel commercial de Gadgets en folie*.

Très vite, le Manuel commercial renferme les scénarios précis pour gérer les appels reçus, les appels émis, les rencontres physiques avec les clients, les réponses précises à donner aux clients qui demandent des renseignements, qui se plaignent ou qui rencontrent des problèmes, ainsi que le système permettant d'intégrer une commande, de traiter les retours et les demandes concernant de nouveaux produits et de gérer le stock.

Ce n'est qu'une fois le Manuel commercial achevé qu'ils passent une annonce pour recruter un commercial.

Mais pas quelqu'un avec de l'expérience dans le domaine de la vente.

Pas un technicien chevronné, mais un novice, un débutant, un apprenti.

Quelqu'un ayant soif d'apprendre à exercer correctement ce métier.

Quelqu'un souhaitant apprendre tout ce que Pascal a découvert en y consacrant énormément de temps et d'énergie.

Quelqu'un pour qui les questions ne sont pas devenues des réponses.

Quelqu'un de prêt à acquérir des compétences qui lui font défaut, des aptitudes qu'il souhaite maîtriser.

L'annonce passe dans la rubrique petites annonces d'un journal local. La voici : VENEZ VOIR NOTRE FONCTIONNEMENT CLÉS EN MAIN. VENEZ VOIR NOTRE MACHINE À PRODUIRE DE L'ARGENT. AUCUNE EXPÉRIENCE NÉCESSAIRE. SIMPLEMENT UNE OUVERTURE D'ESPRIT ET LA VOLONTÉ D'APPRENDRE.

Et lorsque Pascal reçoit les candidats, il leur montre le *Manuel commercial*, l'objectif stratégique de Gadgets en folie et leur explique la façon dont ils ont vu le jour et les raisons de leur création.

Il leur raconte l'histoire de Gadgets en folie, le rêve entretenu par lui-même et Mickaël à la base, afin de leur permettre de changer les choses sur le marché qu'ils ont choisi pour devenir des acteurs de premier plan.

Il leur montre l'organigramme, la place qu'y occupe le commercial, à qui il doit rendre compte et qui en est actuellement responsable.

Il leur parle de leur but principal afin de déterminer quels sont les candidats dotés d'une vision qui correspond à la perception du monde affichée par Gadgets en folie.

Et lorsque Pascal trouve le bon profil, il recrute la personne, lui remet le *Manuel commercial*, lui fait mémoriser les formules, respecter le code vestimentaire, apprendre les systèmes et l'invite enfin à se mettre au travail, *en se servant du système commercial inventé, quantifié et orchestré par Pascal*.

À ce moment précis, Pascal accède au poste de Directeur commercial et *recommence le processus de développement d'entreprise*.

Car, à cet instant, Pascal a franchi l'étape la plus importante pour s'affranchir du travail tactique de son entreprise. Il s'est remplacé par un *système* qui fonctionne, actionné par une personne désireuse de travailler dessus.

Désormais, la mission de Pascal est de gérer le système et non d'effectuer le travail.

Pascal prend désormais en main le travail stratégique.

Et pendant que Pascal s'investit dans cette mission, Mickaël fait exactement la même chose pour chacun des postes correspondant à un travail tactique dont il est responsable !

Les deux frères travaillent donc en même temps sur et dans l'entreprise, le tout conformément au plan mis en place.

Mickaël et Pascal ont tiré d'expérience un enseignement important lors du développement de l'entreprise, une leçon que tout technicien souffrant d'une crise créative doit retenir afin que règne l'harmonie entre son entreprise et sa vie personnelle.

L'organigramme découle de votre objectif stratégique, lequel est issu de votre but principal.

Chacun de ces éléments est la cause de celui qui le précède et joue donc un rôle important dans la réalisation de ce dernier.

Il s'établit alors une logique, un tout intégré.

Dans notre exemple, l'entreprise Gadgets en folie est devenue un système ordonné pour la création et la recréation des vies de Mickaël et Pascal.

Sans l'organigramme, confusion, discorde et conflits sont à l'ordre du jour.

Mais avec l'organigramme, l'orientation, le sens et le style de l'entreprise sont équilibrés, interagissant intelligemment et progressant avec intention et intégrité pour devenir un tout cohérent et sensé.

Au final, les bonnes personnes ont été réunies pour aboutir à quelque chose !

Sarah a expiré bruyamment et s'est étirée, les deux bras tendus au-dessus de sa tête vers le plafond, comme si elle laissait sortir un sentiment difficile à gérer.

« Bigre, a-t-elle dit, on ne peut pas dire que vous me facilitez la tâche. À peine ai-je le sentiment de tenir cet esprit d'entreprise que vous me rajoutez du travail.

« J'aimerais que l'on revienne là-dessus, parce que je ne suis pas certaine d'avoir bien compris.

« Vous dites que je dois créer, pour *Au royaume des tartes*, un organigramme qui reflétera l'entreprise dans sept ans et non son état actuel ? »

« Oui », ai-je répondu.

« Et une fois cet organigramme créé, je dois mettre mon nom devant tous les postes que j'occupe actuellement ? »

« Tout à fait », ai-je répondu.

« Et je dois fournir un descriptif très détaillé, puis signer un contrat pour chacun de ces postes, comme si j'étais recrutée comme employée ? »

« Oui, ai-je dit, comme si vous étiez cette employée. Car, pour que votre entreprise marche, vous devez être chacun de ces employés ! Je veux dire, jusqu'à ce que vous vous remplacez par quelqu'un d'autre. »

Elle a continué à s'avancer, les yeux brillants comme des diamants, intenses, pleinement éveillés, engagés.

Elle a poursuivi : « Et cela parce que si je n'agis pas conformément à ce que j'attends de mes employés, si je ne travaille pas dans mon entreprise comme j'aimerais les voir le faire, je ne serai jamais en mesure de créer un système permettant d'œuvrer de cette manière.

« Autrement dit, si je ne me comporte pas précisément comme ce que j'attends de mes employés, le système que je crée cédera à mes préférences, au lieu de privilégier la satisfaction des besoins de l'entreprise dans l'optique que d'autres personnes que moi soient les plus productives et heureuses possible.

« Et si je me contente de céder à mes préférences, je ne pourrai qu'être remplacée par un propriétaire, une personne comme moi, quelqu'un avec les mêmes intérêts de propriétaire, quelqu'un avec les mêmes objectifs que les miens. »

Elle a marqué une pause, comme pour reprendre son souffle, puis ajouté : « C'est ce que vous voulez dire ? »

« Exactement ! » ai-je répondu. « Parce que, pour recommencer de zéro, il est primordial que vous vous sépariez des rôles que vous devez jouer. Il faut que vous deveniez indépendante de ces rôles et non que ces rôles dépendent de vous.

« Souvenez-vous, nous avons parlé de la folie associée à toutes vos personnalités. Nous avons dit que le seul moyen d'éliminer cette folie était de vous organiser, ainsi que votre environnement, du mieux possible, afin d'adopter un fonctionnement le plus limpide possible ?

« Eh bien, c'est la nature dysfonctionnelle de ces personnalités inconscientes que nous devons combattre.

« Il s'agit d'organiser notre nature automatique en nature intentionnelle.

« Et le seul moyen d'y parvenir, c'est d'agir intentionnellement, et non automatiquement.

« Ainsi, une partie de nous, qu'un homme répondant au nom de Gurdjieff a baptisée le "cocher", doit commander tout le reste.

« Le cocher doit s'occuper du cheval et de la calèche, dit Gurdjieff.

« Et, en tant que propriétaire de votre entreprise, cocher de votre entreprise, votre principale mission est de prendre en main le cheval et la calèche.

« Et, pour ce faire, vous devez être capable de distinguer tous les rôles, de faire la part des choses entre le plus et le moins important, d'organiser les choses de telle manière que votre entreprise fonctionne le plus intelligemment possible.

« Et, une fois que vous avez fait cela, une fois que votre entreprise est organisée le plus intelligemment possible, la mission suivante la plus cruciale est de suivre les règles du jeu créées avec intégrité.

« Car, si vous ne respectez pas les règles, pourquoi quelqu'un d'autre le ferait ?

« Si les règles ne s'appliquent pas à vous, la responsable, pourquoi concerneraient-elles quelqu'un d'autre ?

« Si vous ne les respectez pas, ne prônez pas ces règles, pourquoi penser que les autres vous prendront au sérieux ?

« Ne vous y attendez pas, car ils ne le feront pas !

« Et c'est là l'enjeu de ce processus de développement organisationnel, au cours duquel vous examinez en détail et du mieux possible votre entreprise, puis la structurez de façon qu'elle fonctionne. Et votre organigramme représente cette structure. Vous dites à vos employés et au monde comment fonctionnera précisément votre entité une fois la mise en œuvre terminée, le rêve devenu réalité. Vous partagez votre état d'esprit avec le monde. Puis, une fois votre vision des choses partagée, vous dites à vos employés et au monde que vous y croyez suffisamment pour la vivre pleinement !

« Si vous en faites moins, cela passe pour de l'arrogance pure et simple », lui ai-je dit.

« Mais lorsque vous respectez vos propres règles, vous faites ce que vous dites, vous vivez conformément à votre conception des choses, il vaut alors la peine de contempler votre entreprise. »

« J'ai compris ! » a-t-elle dit.

« Je n'avais aucun doute là-dessus », lui ai-je répondu.

« Passons donc au développement du management », ai-je dit à Sarah, en lui servant une tasse de thé, « puis au développement humain.

« Car votre prototype allie également le management, le facteur humain et les systèmes. »

CHAPITRE 15

VOTRE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE MANAGEMENT

« *Le système est la solution.* »

AT&T

Vous estimez peut-être que la mise en œuvre réussie d'une stratégie de management est conditionnée par le recrutement de managers extrêmement compétents – des personnes dotées d'excellentes capacités à gérer le facteur humain et possédant des diplômes de management, de techniques très sophistiquées pour gérer et faire évoluer les individus travaillant sous leurs ordres.

Pas du tout.

Vous n'avez pas besoin de ce genre de profil.

Et vous ne pouvez pas vous les offrir.

Vous devez même les fuir comme la peste.

Vous avez plutôt besoin d'un système de management.

Ce *système* va devenir votre stratégie de management, le moyen grâce auquel votre prototype de franchise produira les résultats escomptés.

Ce *système* va devenir votre solution aux difficultés qui vous assaillent à cause du caractère imprévisible de vos employés.

Ce *système* va transformer les problèmes de vos employés en opportunité, grâce à l'orchestration du processus de prise de décision tout en éliminant, dans la mesure du possible, le besoin de prendre ces décisions.

Qu'est-ce qu'un système de management ?

C'est un système intégré à votre prototype et destiné à produire un résultat sur le plan marketing.

Et plus ce système sera automatique, plus votre prototype de franchise sera efficace.

Le développement du management – processus grâce auquel vous créez votre système de management et apprenez à l'utiliser à vos futurs managers – n'est pas un outil de management, contrairement à ce que pensent de nombreuses personnes. C'est un *outil de marketing*.

Sa finalité est de créer un prototype efficace, mais également rentable.

Et un prototype rentable est une entreprise qui trouve et fidélise des clients – en dégageant des bénéfices – mieux que quiconque.

Voyons comment un hôtel que je fréquente depuis dix-sept ans a mis en place ce genre de système.

Une allumette, un bonbon à la menthe, une tasse de café et un journal

La première fois, c'était un pur hasard, car je n'avais pas prévu de descendre dans cet établissement.

J'en étais à sept heures de conduite et, fatigué par la route, j'ai décidé de m'arrêter pour la nuit avant de poursuivre mon chemin vers San Francisco.

L'hôtel était situé dans une forêt de séquoias et donnait sur le Pacifique.

Lorsque j'ai pénétré dans le hall d'entrée, le soleil était en train de se coucher et la forêt était d'un noir profond.

J'ai instantanément eu le sentiment de me trouver dans un endroit spécial. Le hall arborait une lumière chaleureuse. Les panneaux en séquoia reflétaient la lueur rouge de la lumière sur des canapés beiges bien rembourrés installés contre les trois murs entourant la réception. Face à la porte d'entrée que je venais d'emprunter, j'ai découvert une longue table en bois noir, sur laquelle se trouvait un énorme panier en osier plein à ras bords de fruits frais. À côté du panier trônait une lampe en bronze, dont la lumière dorée se reflétait sur les fruits, donnant un air festif à la pièce. Elle était recouverte d'une nappe en lin aux motifs très élaborés faits au crochet, qui recouvrait la table sur toute la longueur et tombait à chaque extrémité. Les motifs brillants et exotiques de la nappe accentuaient les couleurs des fruits, le bronze de la lampe et l'ocre profond des murs.

À l'autre bout de la table, contre le mur le plus éloigné, un feu rugissait dans une cheminée de pierre imposante, remplissant la pièce de violents craquements provoqués par les bûches de chênes qui se consumaient.

Même si je n'avais pas été si fatigué, le contraste entre la chaleur des flammes parvenant jusqu'à mon visage et la froideur de la nuit qui sévissait dans mon dos m'aurait attiré dans ce lieu. Je me suis laissé emporter avec grand plaisir.

Derrière le comptoir de la réception se trouvait une femme vêtue d'un chemisier en vichy rouge, vert et blanc fraîchement amidonné et d'une jupe d'un ocre profond. Son chemisier arborait

en haut, orné d'un ruban ocre, un badge avec le logo de l'hôtel, tandis qu'un autre ruban dans les mêmes tons lui maintenait les cheveux en arrière, dévoilant son visage rayonnant.

« Bienvenue au Venetia », m'a-t-elle dit en souriant.

Seulement trois minutes se sont écoulées entre le moment où elle m'a accueilli et celui où le groom m'a conduit jusqu'à ma chambre, bien que n'ayant aucune réservation. La facilité avec laquelle tout cela s'est déroulé m'a stupéfié.

Et la chambre ! Il se dégageait une impression générale de somptuosité discrète – épaisse tapisserie pastel sourde, lit king size à baldaquin avec armature en pin blanc et un magnifique édredon d'un blanc immaculé, œuvres d'art présentant des scènes et des oiseaux de la côte Nord-Ouest du Pacifique renforçant l'élégance des murs ébauchés en cèdre naturel, cheminée de pierre garnie de bûches placées sur la grille de foyer par quelqu'un qui savait que j'apprécierais, et n'attendant plus que d'être allumées, du papier enroulé solennellement sous la grille et une immense et magnifique allumette placée en diagonale sous l'âtre, n'attendant plus que d'être craquée.

Enchanté de la chance dont je bénéficiais, je me suis changé avant d'aller dîner. La réceptionniste m'avait réservé une table lorsqu'elle avait enregistré mon arrivée ! Je suis ressorti dans la nuit afin de trouver le restaurant. Un panneau présent en bordure de chemin, près de ma chambre, m'a orienté vers un autre chemin bien éclairé traversant la forêt de séquoias.

La nuit était claire et paisible.

J'entendais au loin le rythme étouffé des remous du Pacifique ou était-ce mon imagination qui me jouait des tours ? Peu importait, car l'endroit était drapé d'une ambiance magique.

Le restaurant se trouvait sur un monticule surplombant l'hôtel et l'océan. Je n'ai vu personne avant d'entrer dans le restaurant, qui était bondé.

J'ai indiqué mon nom au maître d'hôtel, qui m'a immédiatement montré une table, alors que d'autres personnes attendaient. À l'évidence, réserver s'imposait dans ce restaurant !

Le repas était aussi délicieux et prolongeait l'impression de bien-être ressentie jusqu'alors, les plats joliment préparés, les serveurs attentifs mais discrets. J'ai traîné en savourant un verre de brandy et en appréciant la compagnie d'un guitariste classique qui jouait une sélection de fugues de Bach pour les clients.

J'ai signé l'addition, puis repris le chemin vers ma chambre, remarquant que l'éclairage avait été augmenté tout au long du chemin, apparemment pour pallier une obscurité qui s'intensifiait.

Quand je suis arrivé à ma chambre, j'ai senti un léger frisson me parcourir car la nuit était fraîche. Avant de me coucher, j'avais envie d'un feu et peut-être d'un autre brandy.

Quelqu'un m'avait devancé !

Le feu crépitait dans la cheminée. L'édredon était replié sur le lit, les oreillers avaient été retapés et un bonbon à la menthe posé sur chacun d'eux.

Sur l'une des tables de chevet se trouvaient un verre de brandy et une carte, qui disait ceci :

Nous vous souhaitons la bienvenue pour votre premier séjour au Venetia. J'espère qu'il est agréable. Si je peux vous venir en aide, de jour comme de nuit, n'hésitez pas à appeler.

Kathi

Ce soir-là, j'ai plongé lentement dans le sommeil, avec le sentiment d'être choyé.

Le lendemain matin, j'ai été réveillé par un étrange bruit de bulles provenant de la salle de bain. Je me suis levé afin de voir de quoi il s'agissait.

Une cafetière, installée à côté du lavabo et déclenchée automatiquement par une minuterie, était en train de préparer mon café. Une carte posée contre la cafetière disait ceci :

Votre marque de café. Bonne dégustation ! K.

Et c'était bien ma marque de café !

Comment diable pouvaient-ils la connaître ?

Et cela m'est revenu. Au restaurant la veille au soir, ils m'ont demandé la marque de café que je préférais. Et voilà !

Je venais tout juste de comprendre ce qui s'était passé que l'on frappa à la porte.

Je suis allé ouvrir. Personne ! Mais sur le tapis se trouvait un journal. Mon journal, *The New York Times*.

Comment diable avaient-ils pu savoir ?

Cela m'est revenu. Lorsque je suis arrivé la veille au soir, la réceptionniste m'a demandé quel journal je préférais. Puis j'avais oublié ce détail, jusqu'à ce moment précis. Et voilà !

Et il s'est ensuite passé exactement la même chose lors de chacun de mes séjours.

À la différence près que l'on ne m'a plus demandé mes préférences à partir du deuxième séjour.

Je faisais désormais partie du système de gestion de l'hôtel.

Et cet établissement ne m'a vraiment jamais déçu.

Le système sait ce que j'aime et veille à ce que j'en bénéficie, toujours de la même façon et au même moment.

Que m'a précisément fourni le système ? Une allumette, un bonbon à la menthe, une tasse de café et un journal !

Mais l'allumette, le bonbon à la menthe, la tasse de café et le journal n'y sont pour rien. *La responsable est la personne qui m'a entendu.*

Et à chaque fois !

Au moment où je suis entré dans la chambre et j'ai senti le feu, je savais que quelqu'un avait pensé à moi, à ce que *je* voulais.

Je n'avais pas prononcé un traître mot, mais ils m'avaient pourtant entendu.

Lorsque j'ai vu les bonbons à la menthe sur les oreillers, l'édredon replié sur le lit et le brandy sur la table, je savais que quelqu'un avait pensé à moi, à ce que je désirais.

Je n'avais pas prononcé un traître mot, mais ils m'avaient pourtant entendu.

Lorsque j'ai entendu le café passer dans la salle de bain et vu la carte qui signifiait qu'il s'agissait de ma marque préférée, je me suis souvenu que l'on m'avait demandé ma préférence.

Et ils avaient entendu ma réponse.

Dès que j'ai vu et reconnu mon journal, je me suis souvenu que l'on m'avait demandé cet élément d'information.

Et ils avaient entendu ma réponse.

Et c'était totalement automatique !

Chaque élément était une solution orchestrée destinée à produire un résultat marketing, un composant intégré du système de management de l'hôtel.

Lors de mon troisième séjour dans l'hôtel, j'ai demandé à parler au directeur.

Je souhaitais savoir comment se faisait-il qu'il était capable de produire des résultats identiques à chacun de mes séjours.

Comment s'assurait-il que quelqu'un allait me poser les bonnes questions afin de générer des résultats satisfaisants pour chaque client ?

Était-ce parce qu'il avait recruté des personnes extrêmement compétentes ?

Les employés étaient-ils les propriétaires ?

Existait-il un système d'incitation particulier ?

Le directeur était un jeune homme de 29 ans. Il m'a invité à le suivre dans son bureau afin d'échanger. L'endroit, d'une taille modeste, était doté d'un bon éclairage et donnait sur la forêt de séquoias que j'avais empruntée pour me rendre au restaurant. Son bureau était parfaitement rangé, rien ne traînait.

Je me suis dit « voici un jeune homme très ordonné ».

« Il *est* peut-être la raison pour laquelle l'hôtel fonctionne si bien. »

Le jeune directeur aimait visiblement son travail, car il a immédiatement orienté la conversation sur son travail et la tâche consistant à produire les résultats dont le propriétaire de l'établissement le tenait pour responsable.

« Vous savez, a-t-il dit en souriant timidement, c'est drôle d'être assis là à parler avec vous de ce que nous faisons dans cet hôtel, parce qu'il y a encore cinq mois, ma seule expérience de l'hôtellerie était le séjour de deux nuits passées en tant que client dans un Holiday Inn à Fresno.

« En fait, a-t-il enchaîné, avant d'occuper ce poste, je travaillais comme cuisinier, chargé de préparer des plats rapides dans un restaurant non loin d'ici. J'ai fait la connaissance du propriétaire, qui m'a demandé si j'aimerais apprendre l'hôtellerie. Il m'a ensuite très vite recruté. Tout ce que je connais de l'hôtellerie, je l'ai appris ici.

« Je vais vous montrer. »

Il a tendu le bras derrière son bureau et attrapé un classeur de couleur rouge, au dos duquel figuraient les initiales OM et le logo de l'hôtel.

« Ce que nous faisons ici est simple. N'importe qui peut le faire. »

Il a ouvert le classeur à la page de la table des matières.

« C'est notre *manuel d'exploitation*. Comme vous pouvez le voir, ce n'est qu'une série de listes de contrôles. Celle-ci concerne la préparation des chambres. » Il a ouvert le classeur au niveau d'une page jaune.

« Ce groupe de pages est jaune. Dans ce *manuel*, il y a un code couleur. Le jaune concerne la préparation des chambres, le bleu, les services d'assistance à la clientèle, par exemple, allumer votre cheminée le soir, poser les bonbons à la menthe, etc.

« Chaque liste de contrôles répertorie les différentes phases que chaque personne chargée des chambres doit respecter. Il existe huit groupes de listes de contrôles que chaque employé de cette catégorie trouve dans sa corbeille courrier lorsqu'il prend

son service. Chaque groupe de listes de contrôles sert pour une des huit chambres dont cet employé est responsable.

« Lorsqu'un de ces employés a achevé le processus pour l'une des huit chambres dont il a la charge, il renseigne une liste de contrôles afin de confirmer que chaque tâche a été exécutée conformément aux normes en vigueur. Comme vous pouvez le voir, au bas de la liste de contrôles figure un endroit où l'employé appose sa signature, pour signaler qu'il a effectué le travail demandé.

« S'il signe sans avoir effectué le travail, il est immédiatement licencié.

« Mais il existe une autre caractéristique qui fait fonctionner le système.

« Au dos de chaque liste de contrôles figure un dessin de la chambre en question indiquant chaque tâche à exécuter, ainsi que l'ordre à suivre. Ce dessin permet de guider l'employé dans ce rituel. À chaque fois qu'il achève une tâche, il coche la partie correspondante du dessin.

« Ce dessin nous permet de former les nouveaux employés presque instantanément, qui peuvent donc produire un résultat identique à celui généré par un collègue ayant déjà une certaine ancienneté.

« Comme garantie supplémentaire, les superviseurs des employés chargés des chambres effectuent chaque jour des contrôles pour déceler à temps d'éventuelles erreurs. »

Il a marqué une pause, puis souri. « Mais les erreurs sont rares. Le système fonctionne remarquablement bien.

« Vous avez, pour tout ce que nous faisons ici, un système tout aussi efficace. Le propriétaire a pensé à tout. L'éclairage, le sauna et la piscine sont réglés automatiquement et synchronisés sur les

saisons, de façon à produire un résultat prévisible pour les clients. Par exemple, vous avez peut-être remarqué que, le soir, l'intensité des éclairages extérieurs augmente à mesure que la lumière naturelle décline. C'est automatique. Personne n'a besoin d'y penser.

« Je pourrais vous fournir plein d'autres exemples, mais je pense que vous avez saisi. Tout a été pensé par le propriétaire de façon à laisser une bonne impression à nos clients. Vous seriez stupéfait du nombre de personnes qui viennent me voir après leur séjour rien que pour me remercier du traitement dont ils ont bénéficié.

« Ils n'évoquent jamais les choses importantes, mais toujours des petites choses. »

Je comprenais et croyais à tout ce qu'il m'avait dit, mais j'ai quand même posé la question suivante : « Comment avez-vous fait pour que les employés chargés des chambres se servent des listes de contrôles, du système ? Ils ne sont pas lassés de cette routine ? Elle ne provoque pas l'ennui chez eux ? »

« Ah ! Voyez-vous, c'est dans ce domaine que nous sommes vraiment brillants », s'est exclamé mon hôte avec enthousiasme.

CHAPITRE 16

VOTRE STRATÉGIE CONCERNANT LE FACTEUR HUMAIN

« Les jeux de la vie reflètent les buts de la vie. »

Robert S. de Roop
The Master Game

« Comment faire pour que mes employés fassent ce que je veux ? » C'est la question que j'entends le plus souvent de la bouche des propriétaires de petite entreprise.

Et je leur sers invariablement la même réponse : « C'est impossible ! Vous ne pouvez pas obliger vos employés à faire des choses. »

Je leur dis : « Si vous souhaitez que certaines choses soient faites, vous allez devoir créer un environnement au sein duquel il est plus important pour eux de "le faire" que de "ne pas le faire" et où "le faire" bien devient un véritable mode de vie pour eux. »

Dans la mesure où c'est la question que l'on me pose le plus souvent, j'étais curieux de savoir ce qu'allait répondre le directeur de l'hôtel à ma question : « Comment faites-vous pour que vos employés fassent ce que vous attendez d'eux ? »

Sa réponse a été rafraîchissante, car il est très rare que j'entende ce genre de chose.

« La première chose qui m'a surpris quand je suis venu travailler ici, a-t-il répondu, c'est que le propriétaire m'a pris au sérieux.

« Je veux dire, réfléchissez. J'étais un gamin sans aucune expérience dans ce secteur d'activité. Il ne m'a jamais traité de la sorte, mais plutôt comme si j'étais un adulte sérieux, comme quelqu'un avec qui il vaut la peine d'échanger sur ce qu'il considérait manifestement comme un sujet important.

« Et la seconde chose qui m'a surpris en débarquant ici, a poursuivi le directeur, c'est à quel point il prenait au sérieux le fonctionnement de cet hôtel.

« Ce n'était pas simplement le fait qu'il prenne les choses au sérieux – tous ceux pour qui j'ai travaillé prenaient leur travail au sérieux – c'était la *nature* du sérieux qu'il affichait.

« C'était comme si l'hôtel était plus qu'un hôtel à ses yeux.

« C'était comme si l'hôtel était l'expression de son identité, le symbole de ce à quoi il croyait.

« Par conséquent, si je n'avais pas pris l'hôtel au sérieux, il aurait eu le sentiment que je ne le prenais pas au sérieux, que je ne respectais pas ses valeurs.

« Je pense que c'est pour cela qu'il m'a pris au sérieux. Cela a établi entre nous un degré de communication me permettant d'écouter ce à quoi il croyait et en quoi l'hôtel reflétait ces croyances au quotidien.

« Je n'oublierai jamais mon premier jour ici, a enchaîné le directeur. C'était comme un rituel d'initiation dans une fraternité ou quelque chose de ce genre.

« C'est précisément ici que cela s'est déroulé. »

Il a décrit avec sa main un cercle embrassant le bureau dans lequel nous nous trouvions.

« À l'époque, c'était son bureau.

« J'étais assis à votre place, a-t-il dit. Et le patron était assis ici. » Il a montré du doigt le fauteuil dans lequel il était installé.

« C'était un lundi matin et le personnel venait tout juste de vivre un gros week-end. Il y avait donc un tas de choses à faire. Généralement, quand je commence un nouvel emploi, la première chose qui se produit, c'est que la personne qui me recrute prend une minute pour m'expliquer ce que je suis censé faire, puis me laisse me mettre au travail. J'ai donc été surpris quand le patron m'a demandé si je voulais un café. Il ne semblait pas pressé, pas très professionnel, dirait-on.

« Non, ce n'était pas cela », a corrigé le directeur.

« C'était probablement la personne la plus professionnelle qu'il m'ait été donné de rencontrer.

« Mais c'était sa manière d'être vis-à-vis de son entreprise qui m'a frappé.

« Il semblait dire que nous allions parler de l'élément le plus important figurant ce jour-là à son programme, que mon poste était plus important à ses yeux que d'exécuter les tâches prévues à ce moment-là.

« Il ne me recrutait pas pour *travailler*, mais pour faire quelque chose de plus important encore. »

Le directeur a souri. « Vous savez, je n'avais jamais dit cela à personne auparavant. C'est vraiment étrange, mais pendant que je vous raconte tout ça, tout le respect que j'ai pour cet endroit s'explique très clairement. C'est parce que je respecte énormément le patron. À mes yeux, cet endroit, c'est lui. Si je ne le respectais pas, je crois que je ne serais pas aussi performant. Dans un certain sens, l'*idée* de ce que nous faisons ici est son idée. Et il a pris le temps de m'expliquer longuement, lors de ce premier jour, sa conception de cet endroit et ce que ce dernier signifiait pour lui.

« Ce qu'il m'a dit, on ne me l'avait jamais dit dans le cadre de mes précédents postes.

« Il a dit ceci : “Le travail que nous fournissons est le reflet de qui nous sommes. Si nous manquons de rigueur, c'est parce que nous sommes intrinsèquement négligents. Si nous sommes en retard, c'est parce que nous manquons intrinsèquement de ponctualité. Si nous nous ennuyons, c'est parce nous sombrons intrinsèquement dans l'ennui, pas vis-à-vis du travail. La tâche la plus inférieure peut être une œuvre d'art si elle est exécutée par un artiste. Le travail que nous fournissons ici n'est pas extérieur à nous-même mais bien en nous. Notre façon de travailler devient le reflet de notre être.” »

Le directeur a poursuivi, comme si le propriétaire parlait à sa place. « Sans vous, le travail est passif, il ne peut aboutir à rien. Le travail n'est qu'une idée avant qu'une personne s'en charge. Mais dès qu'elle l'effectue, l'impact de son intervention sur le monde devient le reflet de cette idée – l'idée qui se cache derrière le travail – ainsi que de la personne qui en est l'auteur.

« Vous devenez le créateur de l'impact sur le monde qu'a le travail que vous fournissez.

« Un travail indésirable n'existe pas, a-t-il poursuivi. Il n'y a que des personnes considérant certains types de travail comme indésirables. Des gens qui trouvent toutes les excuses imaginables pour justifier le fait qu'ils font un travail qu'ils détestent. Des gens qui considèrent leur travail comme une sanction en raison de l'être qu'ils sont et de leur situation dans le monde, et non comme l'occasion de se voir sous leur vrai visage.

« Le patron dit que les personnes de ce genre ne donnent pas vie à l'idée associée au travail qu'elles font, mais la vouent à la mort.

« Résultat : des actions et des échanges toujours négligés, inconsiderés, incohérents, dégradant les rapports humains entre la

plupart des entreprises et leurs clients. Soit tout l'opposé de ce que nous avons ici.

« Il en va autrement ici parce que nous offrons à tous ceux qui viennent travailler à l'hôtel l'occasion de faire un choix, non pas une fois le travail effectué, mais avant.

« Et nous faisons cela *en veillant à ce qu'ils comprennent l'idée associée au travail qu'on leur demande de fournir.*

« Je suppose que c'est l'aspect qui m'a le plus enthousiasmé à l'heure d'accepter cet emploi », a déclaré le directeur. C'est le tout premier lieu de travail au sein duquel *l'idée associée à la mission est plus importante que la mission proprement dite.*

« L'idée dévoilée par le patron était décomposée en trois parties :

« La première dit que le client n'a pas toujours raison, mais que, dans un cas comme dans l'autre, c'est notre rôle de le conforter dans cette idée.

« La deuxième dit que l'on attend de tous les employés de l'hôtel qu'ils évoluent à leur meilleur niveau dans l'exécution des tâches dont ils ont la responsabilité. Si cela ne leur est pas possible, ils doivent tendre vers ce niveau d'excellence. Et s'ils ne désirent pas adopter ce comportement, ils doivent quitter l'entreprise.

« La troisième dit que l'entreprise est un endroit où tout ce que nous savons faire est mis à l'épreuve par ce que nous ne savons pas faire et que de ce conflit entre les deux naissent les progrès. C'est créateur de sens.

« La conception que le patron a de l'entreprise se résume à une notion essentielle : une entreprise est comme un *dojo* (salle où l'on pratique les arts martiaux), à savoir un endroit où vous vous entraînez à atteindre le meilleur niveau possible. Mais, dans un dojo, contrairement à ce que pensent nombre de personnes, le véritable

combat ne se déroule pas entre deux personnes, mais dans *le for intérieur* de chacune d'elles.

« C'est ce dont nous avons parlé avec le patron lors de notre premier rendez-vous. Sa philosophie du travail et de l'entreprise. J'ai alors compris que l'hôtel était l'élément le moins important de notre relation, l'essentiel étant le sérieux dont je faisais preuve pour jouer le jeu créé dans cet établissement.

« Il ne recherchait pas tant des employés que des joueurs à même de jouer à son jeu. Il recherchait des personnes en quête d'autre chose qu'un simple emploi. »

Ce que le directeur était en train de me dire, et que le patron lui avait expliqué, c'est que les gens – vos employés – ne tiennent pas simplement à travailler pour des personnes passionnantes, mais pour des individus ayant créé une structure clairement définie afin d'agir dans le monde. Une structure grâce à laquelle ils peuvent se tester et être testés et que l'on appelle un jeu.

Et il n'y a rien de plus passionnant qu'un jeu bien conçu.

C'est l'image que se font les créateurs des toutes meilleures entreprises : un jeu dont les règles symbolisent la conception que vous, le propriétaire, avez du monde.

Si votre conception est positive, votre entreprise reflétera cet optimisme.

Si votre conception est négative, votre entité reflétera cet état d'esprit également.

Dans ce contexte, la propension de vos employés à « faire ce que vous voulez » illustre leur degré d'adhésion à votre jeu.

Et ce degré d'adhésion ne dépend pas d'eux, mais de la façon dont vous parvenez à leur communiquer les règles du jeu – au *tout début* de votre relation et non une fois celle-ci entamée.

Votre stratégie concernant le facteur humain est la manière dont vous communiquez sur cette conception.

Cela commence par votre but principal et votre objectif stratégique, puis se poursuit avec votre stratégie organisationnelle (votre organigramme et les contrats concernant tous les postes qu'il renferme) et les *manuels d'exploitation* définissant le travail effectué par vos employés.

La communication s'effectue à travers vos croyances et la façon dont vous souhaitez que le prototype les illustre, à travers les critères fixés concernant les responsabilités à tous les niveaux et dans tous les secteurs de votre prototype, à travers les mots que vous utilisez pour décrire le visage que doit afficher votre entreprise – aux yeux de votre clientèle, de vos employés, de vous-même – pour qu'elle soit plus qu'un simple lieu où l'on vient travailler.

Mais le jeu auquel votre entreprise jouera ne peut simplement être consigné par écrit, mais doit être visible et vécu.

Il s'agit surtout et avant tout de la façon dont vous vous comportez.

Les mots sonneront creux si le jeu manque de naturel.

Le jeu ne saurait être un dispositif destiné à enrôler vos employés. Il ne peut devenir cynique si vous fournissez à vos employés ce dont ils ont besoin pour se sentir vivants pendant qu'ils s'y adonnent.

Le jeu doit être vrai et vous devez le prendre au sérieux.

Le jeu est votre reflet.

Votre comportement au sein du jeu conditionne la façon dont les autres joueurs vous considéreront.

Les règles du jeu

Comme dans n'importe quel jeu, le « jeu du facteur humain » a des règles que vous devez respecter si vous souhaitez y exceller.

Je vous en présente quelques-unes afin de vous donner un aperçu. Vous découvrirez les autres par vous-même, en jouant.

- 1. Ne jamais créer un jeu à partir de ce que vous souhaitez voir faire par vos employés.** Pour être considéré comme sérieux, le jeu doit naître en premier. Viennent ensuite les tâches que doivent exécuter vos employés.
- 2. Ne jamais créer pour vos employés un jeu auquel vous ne souhaitez pas jouer vous-même.** Ils vous démasqueront et ne vous permettront jamais d'oublier.
- 3. Assurez-vous qu'il existe des moyens bien précis de gagner à ce jeu sans y mettre un terme.** Le jeu ne peut jamais prendre fin, car cela reviendrait à ôter la vie au sein de votre entreprise. Mais faute de victoires, vos employés risquent de se lasser. D'où l'importance de pouvoir enregistrer, de temps en temps, des victoires permettant aux gens de rester dans la partie et de rendre le jeu attirant, même quand ce n'est pas le cas.
- 4. Modifier le jeu de temps en temps – en ce qui concerne les tactiques, mais pas la stratégie.** La stratégie correspond à son éthique, à la morale associée à la logique de votre jeu. Et elle doit demeurer sacrée, car c'est le fondement de votre engagement et de celui de vos employés les uns envers les autres. Mais le changement est nécessaire, car n'importe quel jeu peut devenir banal, même s'il est exaltant au début. Pour savoir quand un changement s'impose, observez vos employés. Leurs résultats vous indiqueront quand le jeu est presque terminé. Il faut alors que vous anticipiez cette fin avant tout le monde et imposiez des changements. Vous saurez si vous avez réussi en obser-

vant les réactions de tout le monde au changement mis en place. Mais pas tout de suite. Vous pouvez vous attendre à un peu de résistance au départ. Persévérez néanmoins. Cela vous permettra de vaincre cette résistance et de les inciter à adhérer à votre nouveau jeu plus vivant.

5. **Ne jamais prendre le jeu pour un dispositif autonome. Il faut rappeler en permanence à vos employés son existence.** Organisez au moins une fois par semaine une réunion dédiée au jeu. Révélez au moins une fois par jour une exception aux règles et veillez à ce que tout le monde soit au courant. Gardez à l'esprit que le jeu n'a pas d'auto-existence. Il vit par l'implication des acteurs. Mais l'être humain a la faculté d'oublier tout ce qu'il met en place et de se laisser distraire par des choses futiles. La plupart des jeux exceptionnels sombrent de cette manière. Pour vous assurer que ce genre de mésaventure n'arrive pas à votre jeu, n'espérez pas quelque chose que ne feront pas vos employés : rappelez-leur régulièrement le jeu auquel ils jouent avec vous. On ne fait jamais trop de piqûres de rappel.

6. **Le jeu doit être cohérent.** Un jeu illogique échouera dès le départ. Les meilleurs jeux reposent sur des vérités universellement vérifiables. Tout le monde doit être en mesure de les voir pour qu'elles soient suffisamment attirantes. Un jeu dont les débuts sont confus ne vous mènera nulle part. Connaissez bien le terrain sur lequel vous évoluez, puis constituez votre arsenal. Vous en aurez besoin tôt ou tard, car un jeu qui n'est pas testé n'a rien d'un jeu. Mais souvenez-vous, vous pouvez avoir toutes les bonnes raisons du monde de mettre en place votre jeu et finir par échouer si la logique ne s'accompagne pas d'un engagement émotionnel d'envergure. Cette logique donne à vos employés les armes rationnelles nécessaires pour soutenir leur engagement émotionnel. Si leur engagement diminue, cela signifie qu'ils – et très probablement vous également – ont oublié cette logique. Entretenez donc souvent cette logique. Veillez à ce que tout le monde se souvienne de la raison

d'être du jeu.

7. **De temps en temps, le jeu doit être amusant.** Vous remarquerez que j'ai dit *de temps en temps*. Aucun jeu n'a besoin d'être amusant en permanence. En fait, souvent, le jeu n'est pas du tout amusant. C'est le côté excitant de la performance de qualité : apprendre à gérer la partie « pas amusante » de façon à garder votre dignité lorsque vous faites des bourdes. En même temps, un côté « amusant » (c'est-à-dire drôle, plaisant) doit être introduit dans le jeu. Veillez à ce que l'aspect amusant que vous allez planifier *le soit* vraiment. Et cet aspect doit être défini par vos employés. S'ils trouvent ça amusant, cela marchera. Mais cela ne doit pas se produire trop souvent (une fois tous les six mois, par exemple). Quelque chose que l'on a hâte de vivre, puis que l'on oublie.

8. **Si aucun jeu de qualité ne vous vient à l'esprit, inspirez-vous de jeux existants.** Les idées des autres sont aussi bonnes que les vôtres. Mais une fois que vous empruntez un jeu existant, apprenez-le par cœur. Il n'y a rien de pire que faire semblant de jouer à un jeu.

La logique du jeu

Pour le directeur de l'hôtel, le jeu du patron était de qualité. Il a donc appris à y jouer. C'était un jeu simple mais efficace, reposant sur la logique suivante :

De nos jours, la plupart des gens n'ont pas ce qu'ils veulent, que ce soit dans leur vie professionnelle, au sein de leur famille, dans le domaine de la religion, de la part de l'État et, surtout, de la part d'eux-mêmes.

Il manque quelque chose dans la plupart de nos existences.

Il manque un sens à donner à notre vie, des valeurs, des critères de qualité permettant d'évaluer notre existence, *un jeu qui en vaut la peine*.

Il manque également des relations.

Les gens souffrent de l'isolement.

Dans un univers dépourvu de sens, sans valeurs importantes, qu'avons-nous donc à partager d'autre que le vide, les fragments endommagés de notre moi superficiel ?

Résultat, la plupart d'entre nous se perdent, recherchant avidement les distractions dans la musique, la télévision, les célébrités, la drogue.

Et nous recherchons avant tout des choses.

Des choses pour combler ce vide.

Des choses pour consolider ce moi qui se désagrège.

Des choses auxquelles nous pouvons donner un sens, de la vie, accorder de l'importance.

Le monde est vite devenu un univers matériel et la plupart des gens sont noyés par cette abondance.

La plupart des gens ont donc besoin d'une communauté ordonnée ayant un but et un sens.

Il leur faut un endroit où la condition requise est d'*être* humain, mais où il est essentiel d'*agir* en tant qu'être humain.

Un endroit où le mode de pensée généralement désorganisé qui sévit dans notre culture acquiert une structure et se retrouve clairement centré sur un résultat bien précis qui a un sens.

Un endroit où la discipline et la volonté seront considérées à leur juste valeur, à savoir l'ossature de l'initiative et de l'action destinées à concrétiser ses intentions au lieu de s'en remettre au hasard.

Un endroit qui remplace le foyer que la plupart d'entre nous ont pu perdre.

Voilà ce que peut permettre une entreprise, créer un *jeu qui en vaille la peine*.

L'entreprise peut devenir cette communauté.

Elle peut devenir le lieu où des mots tels qu'*intégrité, intention, engagement, vision* et *excellence* peuvent servir d'actions dans l'optique de produire un résultat ayant un sens.

Quel genre de résultat ?

Donner à votre clientèle le sentiment que votre entreprise est un endroit à part, créée par des personnes uniques qui remplissent leur mission du mieux possible.

Et tout ceci s'effectue pour la raison la plus simple et humaine possible – parce qu'elles sont vivantes !

Quelle autre raison vous faut-il ?

Les êtres humains sont capables d'agir de manière extraordinaire, d'aller sur la Lune, d'inventer l'ordinateur, de fabriquer une bombe capable de tous nous détruire.

Le moins que nous puissions faire est de diriger une petite entreprise qui marche.

Car si nous n'en sommes pas capables, quelle valeur pouvons-nous accorder à nos grandes idées ?

Quel autre but ont-elles que de nous aliéner, nous-mêmes, les uns les autres, ce que nous sommes ?

Jouer à ce jeu

En pensant comme le fait le propriétaire de cet hôtel, vous pouvez commencer à construire une image mentale du jeu qu'il a créé. Son établissement est devenu un endroit où les expériences sensorielles de sa clientèle ont bénéficié d'un profond dévouement à la propreté, à la beauté et à l'ordre.

Cependant, ce dévouement ne répond pas seulement à un impératif commercial (aucune entreprise ne saurait prospérer sans prendre en compte cette dimension), mais également à une nécessité morale, à la philosophie du patron, à sa vision du monde, sa conception.

Il s'agit de la conception transmise à ses employés, dans les mots et les actes, grâce à un processus bien pensé.

Il ne faut non plus exagérer l'importance de cet aspect.

Le patron a transmis sa conception par le biais de systèmes documentés, ainsi qu'à travers son attitude chaleureuse, touchante et positive.

Il savait qu'il pouvait communiquer à ses employés un processus bien ordonné destiné à satisfaire la clientèle, à condition de le faire avec discipline et humanité.

En bref, le support de communication est devenu aussi important que l'idée à véhiculer.

Et le processus de recrutement de l'hôtel est devenu le premier support de communication, et le plus important, afin de partager l'idée du patron.

Comme me l'a expliqué le directeur, le processus de recrutement comprenait plusieurs composants :

1. Une présentation scénarisée dévoilant l'idée du patron à tous les candidats, au cours d'une présentation générale. Cette présentation décrivait non seulement le concept mais également l'historique et l'expérience de l'entreprise pour mettre en œuvre avec succès cette conception, ainsi que les atouts que doit présenter le candidat pour être embauché au poste qu'il convoite.
2. Un entretien individuel avec chaque candidat afin de parler de ses réactions et sentiments à propos du concept, ainsi que de son parcours et de son expérience. Lors de cet entretien, on demandait à chaque candidat pourquoi il estimait parfaitement convenir au poste destiné à mettre en œuvre l'idée du patron.
3. Les candidats retenus sont avertis par téléphone, là aussi à l'aide d'une présentation scénarisée.
4. Les candidats non retenus sont avertis par un courrier signé par la personne ayant fait passer l'entretien et remerciés de l'intérêt témoigné à l'entreprise.
5. Le premier jour de formation comprend les activités suivantes, à la fois pour le patron et le nouvel employé :

- Étude du concept du patron.
- Synthèse du système grâce auquel le concept du patron est mis en œuvre.
- Visite de l'établissement pour les nouveaux employés, en mettant l'accent sur la mission des employés et des systèmes afin de démontrer l'interdépendance des systèmes vis-à-vis du facteur humain et du facteur humain vis-à-vis des systèmes.
- Réponses claires et détaillées à toutes les questions des nouveaux employés.
- Remise aux nouveaux employés de leur uniforme et *manuel d'exploitation*.
- Passage en revue du *manuel d'exploitation* et notamment de l'objectif stratégique, de la stratégie organisationnelle et du contrat de l'employé par rapport à son poste.
- Formalités administratives.

Et le processus de recrutement n'est que le début !

Sachez que tout ceci est uniquement destiné à *démarrer* la relation !

Commencez-vous à comprendre que la systématisation de votre entreprise n'a pas besoin d'être une expérience dépourvue de toute humanité et est même carrément l'inverse ?

Pour que vos employés fassent ce que vous désirez, vous allez d'abord devoir créer l'environnement le permettant.

Recruter des gens, les former et les conserver requiert une stratégie reposant sur la compréhension du facteur humain complètement étrangère à la plupart des entreprises.

Sans une idée de base valant la peine d'être concrétisée, il ne peut y avoir de stratégie concernant le facteur humain.

En vous emparant de cette idée, vous pourrez enfin affirmer, comme l'a dit notre jeune directeur : « C'est dans ce domaine que nous sommes vraiment brillants. »

Management, facteur humain, systèmes. En observant Sarah assimiler tous ces éléments, j'ai constaté que cette conception intégrée de l'entreprise avait commencé à faire son chemin dans son esprit.

Envolés la résistance, le doute... La peur de ce que j'avais à lui apporter était derrière elle ; quelque chose d'inatteignable pour la spécialiste de tartes qu'elle pensait être avait disparu.

Sarah commençait à comprendre qu'elle était une interlocutrice de valeur, bien plus armée qu'elle n'en avait eu conscience, et que le jeu que je lui décrivais était celui enseigné par sa tante, des années auparavant dans la cuisine de sa mère, en faisant preuve d'une attention particulièrement bienveillante. Elle saisissait qu'il n'y avait absolument aucune différence !

Elle m'a souri, comme si elle lisait dans mes pensées.

« Je commence à percevoir le lien entre toutes ces choses dont nous avons parlé, a-t-elle déclaré. Tout s'éclaire. Toutes les pièces du puzzle commencent à s'emboîter. Je les vois se transformer en image passionnante dont je sais qu'elle était là depuis toujours ! Pour que cette image prenne forme, il fallait simplement que quelqu'un assemble correctement les pièces. J'aimerais vous décrire l'image que je commence à voir avant de vous poser quelques questions supplémentaires. »

« Allez-y, ai-je répondu en souriant. En fait, je serais déçu si vous ne me les posiez pas. »

« Tout remonte à mon enfance, bien entendu. À la fougue dont j'ai parlé auparavant. À ce dont j'avais envie étant petite. Et je sais maintenant que d'autres étaient dans le même cas que moi.

« Plein d'autres petites filles et de petits garçons ont probablement vécu la même chose. Et il y a sans doute plein d'hommes et de femmes qui, comme moi, subissent toujours l'influence d'expériences vécues dans la petite enfance.

« Et je considère donc mes expériences – mettre le cheval sauvage dans un enclos, la maîtrise de ma fougue que m'ont si bien appris mes professeurs et mes parents – comme le début d'une philosophie pour mon entreprise, une philosophie dont a besoin celle-ci pour que j'offre quelque chose de vraiment précieux à mes employés comme à mes clients.

« “Ici, la fougue ne sera pas maltraitée”, dira mon entreprise. Je devrais peut-être mettre cette phrase au-dessus de la porte pour rappeler à quiconque entrant dans les murs ce qu'est notre objectif. » Elle affichait un large sourire. « Ou mieux, “Laissons toute liberté à ta fougue !” Oui, c'est mieux, ça. Ça sonne mieux. » Elle s'est mise à rire de bon cœur.

Alors qu'elle poursuivait, j'ai eu conscience de ce que peut avoir de miraculeux une intervention.

J'ai vu que Sarah s'adressait plus à elle-même qu'à moi, en découvrant, à mesure qu'elle s'exprimait, les miracles contenus en elle, dans son expérience, dans sa relation avec sa tante, dans son extraordinaire imagination. Elle découvrait des vérités qu'elle ignorait avoir en elle, toute cette richesse intérieure qui n'attendait plus que d'être déterrée, explorée, gardée précieusement, à mesure que les mots sortaient.

Comme si ces mots, une fois libérés par la parole, se combinaient à l'air pour redevenir autre chose. Une vision. Une compréhension. Une expansion.

Sarah a enchaîné.

« Ma vision de l'entreprise remonte également à ce que ma tante m'a appris sur le fait de prendre soin et d'accorder de l'importance aux choses.

« Si elle était encore en vie, elle dirait : "Si tout le monde y met du sien, les tartes prendront soin d'elles-mêmes !" »

« Je considère donc mon entreprise comme une école, une école de l'importance qui apprend à mes employés toutes ces petites choses que ma tante s'est si souvent efforcée de m'enseigner : ce que cela signifie de prêter attention. Ce que cela signifie – pour notre fougue ! – d'être totalement en connexion avec notre moi dans tout ce que nous faisons.

« Mon Dieu, je pensais n'avoir rien appris ! » m'a-t-elle dit, les yeux écarquillés. Elle était stupéfiée par ce qu'elle venait de prendre conscience.

« Mais j'avais bien compris, vraiment. Et maintenant, je vais prendre la place de cette femme adorable. Cette vieille dame douce, gentille et déterminée. Je vais prendre sa place. Je vais devenir maîtresse de ma propre cuisine, comme elle l'était dans la sienne.

« Et les règles du jeu – quelle joie cela va être de les créer. Des règles concernant la tenue vestimentaire. Des règles concernant le comportement. Des règles concernant les outils et la façon de les utiliser. Des règles concernant les sols, les murs et le comptoir, la façon de les nettoyer chaque soir et chaque matin, de les bichonner afin qu'ils brillent ! Des règles concernant les moules à tarte et les placards dans lesquels nous entreposons le matériel. Des règles concernant les verres, des règles concernant l'argente-

rie, des règles concernant le fer-blanc. Des règles concernant les fours, la façon de les faire chauffer, de les ouvrir, de les fermer, de les nettoyer. Des règles concernant l'ouverture et la fermeture de la boutique. Des règles concernant l'argent, la comptabilité, le comptage de la caisse à la fin de chaque journée. Des règles concernant la chevelure, concernant les ongles ! »

Alors qu'elle libérait le début de sa vision, que celle-ci prenait forme, ses yeux pétillaient. Elle n'avait pas encore besoin de connaître la teneur précise de ces règles. L'important était qu'elle ait un avant-goût de l'exercice.

Comme le disait sa tante : « Les tartes prendront soin d'elles-mêmes. »

Sarah était sur la bonne voie.

« Dites-m'en plus sur le management, a insisté Sarah. Vous avez dit précédemment que je n'avais pas besoin de managers professionnels pour réussir dans mon activité, qu'il valait même mieux que je m'en passe. Qu'y a-t-il de mal à recruter des cadres expérimentés ? »

« Que des inconvénients, Sarah !

« Car, si vous ne savez pas manager, comment allez-vous les choisir, puis les encadrer ?

« C'est impossible !

« Car ils vont manager en vertu des principes qu'on leur a enseignés dans l'entreprise de quelqu'un d'autre. Pas selon vos principes.

« Vous vous souvenez, le management par délégation et non par abdication ?

« Vous ne pouvez déléguer vos responsabilités, Sarah.

« Déléguer ses responsabilités, c'est abdiquer.

« En tant qu'Actionnaire, que Propriétaire, que Directrice d'exploitation, que Vice-présidente/Marketing, que Vice-présidente/Finances, etc., vous devez assumer l'entière responsabilité de ce qui se déroule dans votre entreprise.

« Et, pour ce faire, vous devez conduire l'entreprise dans la direction que vous souhaitez la voir emprunter.

« Il vous incombe donc de déterminer les principes à suivre.

« Et l'un des principes les plus importants que vous devez mettre en place, c'est un système de management par le truchement duquel tous les managers et tous ceux appelés à devenir managers dans votre entreprise sont censés produire des résultats.

« Des principes liés à votre but principal. L'objectif stratégique de votre entreprise. Les règles du jeu. L'histoire de votre tante et de son extraordinaire cuisine. Et les critères qui définissent la vision, présente dans votre cœur et votre esprit pour l'entreprise *Au royaume des tartes*, que vous avez l'intention de concrétiser !

« Vous n'avez pas besoin de managers professionnels pour gérer ces principes, mais seulement de personnes désireuses d'apprendre à appliquer ces principes et totalement investies, comme vous, dans leur respect.

« En bref, vous avez besoin d'employés prêts à jouer votre jeu, Sarah, pas de gens qui pensent avoir un meilleur jeu que le vôtre.

« Il vous faut donc inventer les règles du jeu qui deviendront la base de votre système de management.

« Et, une fois ces règles créées, une fois ce jeu devenu réalité, il vous incombe d'inventer une méthode pour le gérer.

« Car vos managers ne managent pas simplement des personnes, vos managers gèrent le système grâce auquel *Au royaume des tartes* atteindra ses objectifs.

« Le système produit les résultats et vos employés gèrent le système.

« Et, dans votre entreprise, il existe une hiérarchie des systèmes.

« Cette hiérarchie est constituée de quatre éléments :

« Le premier, *comment nous procédons dans cette entreprise.*

« Le deuxième, *comment nous recrutons et formons les employés dans cette entreprise.*

« Le troisième, *comment nous gérons l'activité dans cette entreprise.*

« Le quatrième, *comment nous la changeons dans cette entreprise.*

« Le “*la*” étant la raison d’être déclarée de votre entité. Au Crédit Agricole, c’est “*Toute une banque pour vous*”.

« La raison d’être de votre entreprise, Sarah, est de prendre soin des autres.

« Comment exprimer cela lorsque vous répondez au téléphone ?

« Comment exprimer cela lorsque vous sortez une tarte du four ?

« Comment exprimer cela lorsque vous récupérez l’argent d’un client ?

« Et ainsi de suite, pour tout ce que vous faites chez *Au royaume des tartes.*

« Et votre réponse à ces questions rejoint la façon de procéder dans votre entreprise ! C'est la somme de tout ce que vous avez créé, de chaque processus destiné à permettre l'exécution de la moindre petite tâche chez *Au royaume des tartes*. Et tous les détails figurent dans les manuels d'exploitation, sont enseignés dans votre école, sont gérés, améliorés et font l'objet de discussions entre vous et vos employés tout au long de l'existence de votre activité ! Voilà de quoi il s'agit. C'est votre meilleur niveau, ce en quoi vous croyez, la raison pour laquelle les gens fréquentent vos boutiques, travaillent pour vous, vous prêtent, vous font confiance.

« Et, comme dans l'hôtel que nous avons visité, c'est le système, pas seulement les employés, qui vous font sortir du lot.

« Imaginez-vous en train d'essayer de produire un résultat d'une telle cohérence sans un tel système !

« Imaginez chaque manager de chacune de vos quatre futures boutiques en train de tout faire à sa sauce.

« Comment afficher de la cohérence dans une telle entreprise, où toute forme de langage, toute idée en matière d'organisation, tout processus et système est l'expression individuelle et subjective de la manière de voir les choses de chacun de vos employés, sans principes, sans accords, sans cohérence au niveau de la forme – en fait, sans aucune ligne directrice en matière de jugement ?

« Ça vous fait envie ? » lui ai-je demandé.

« Je suis épuisée rien que de visualiser cela », a répondu Sarah.

« Je sais, et c'est même pire que ce que vous imaginez.

« Mais, encore une fois, un système de management, c'est autre chose. Et quand il est associé à un système marketing bien conçu...

CHAPITRE 17

VOTRE STRATÉGIE MARKETING

« *Nous sommes face à une incapacité à communiquer.* »

Anonyme

Votre stratégie marketing commence, se termine, vit et meurt avec votre clientèle.

Par conséquent, lors de son développement, il est impératif que vous oubliiez vos rêves, vos visions, vos intérêts, ce que vous souhaitez – *oubliez tout, sauf votre clientèle !*

En matière de marketing, ce que vous souhaitez est accessoire.

C'est ce que souhaite votre client qui est important.

Et ce qu'il attend est probablement très différent de *l'image que vous avez* de ses souhaits.

Le décideur irrationnel

Essayez de visualiser votre client.

Il se tient debout devant vous.

Il ne fronce pas les sourcils, il ne sourit pas. Il a une attitude parfaitement neutre. Mais il y a quelque chose d'étrange chez lui.

Il sort de son front une antenne qui se dresse vers le plafond ! Et au bout de l'antenne se trouve un capteur qui émet des bips comme un fou.

Ce capteur récupère toutes les données sensorielles environnantes – les couleurs, les formes, les sons et les odeurs de votre boutique, de votre bureau ou du restaurant dans lequel vous déjeunez.

Ce capteur vous sonde également : votre manière de vous tenir debout ou assis, la couleur de vos cheveux, votre coiffure, l'expression de votre visage – est-il tendu ? Regardez-vous votre client dans les yeux ou votre regard se dérobe-t-il sur les côtés ? Sont scrutés également les plis de votre pantalon, la couleur de vos chaussures – sont-elles cirées ? Sont-elles usées ? Vos lacets sont-ils noués ?

Rien n'échappe à ce capteur à mesure qu'il absorbe tous les stimuli alentour.

Rien n'échappe à votre client. Il absorbe les informations et s'en sert pour prendre sa décision d'acheter ou de ne pas acheter.

Mais cette phase du processus d'achat n'est que la première.

Ce qui est intéressant, c'est ce que fait le capteur des informations recueillies.

Car c'est le traitement de ces informations qui conditionne la décision que s'apprête à prendre le client.

Considérez ce capteur comme la conscience de votre client.

Sa mission est de recueillir les informations nécessaires à cette prise de décision.

Mais il agit essentiellement de manière inconsciente. Le processus est automatique, tient de l'habitude.

Par conséquent, même si votre conscience absorbe activement toutes sortes d'impressions, elle n'a pas conscience de la plupart d'entre elles.

Elle procède – littéralement – dans son sommeil.

En fait, elle ne peut pas s'en empêcher !

Par chance, la conscience n'a pas besoin de savoir ce qu'elle fait.

Car ce n'est pas la conscience de votre client qui prend les décisions.

C'est son inconscient.

C'est dans l'inconscient de votre client que tout se passe.

C'est dans l'inconscient de votre client que se déroule la seconde phase du processus d'achat.

Qu'est-ce que l'inconscient de votre client ?

Il ressemble à une vaste mer, sombre et souterraine dans laquelle nagent une multitude de créatures exotiques, seules ou en groupe, silencieuses, en quête de nourriture, chacune ayant ses besoins et préférences.

Ces créatures sont les attentes de votre client.

Et la mer dans laquelle elles nagent est un territoire complètement étranger à votre client.

Il n'a aucune idée des créatures qui peuplent cette mer, de ce qui se cache derrière les rochers sous-marins, de ce qui est au fond, immobile comme une pierre, à attendre patiemment des proies qui vagabondent.

Mais soyez sûre d'une chose, toutes les créatures de cette mer – chacune d'elles a ses propres attentes – sont issues de la vie de votre client !

Elles sont le fruit de ses réactions, perceptions, attitudes, associations, croyances, opinions, déductions, conclusions. L'accumulation de toutes les expériences vécues de votre client depuis sa naissance (et, pour ce que nous en savons, avant celle-ci) jusqu'au moment précis où il se tient devant vous.

Et toutes ces attentes ne sont ni plus ni moins que les moyens grâce auxquels la somme de tous ces éléments – la *personnalité* de votre client – est alimentée selon ses besoins.

La nourriture dont il a besoin prend la forme de l'apport sensoriel depuis la conscience (la « surface »).

Et si cette nourriture est compatible avec les attentes, l'inconscient dit « Oui ».

Et si cette nourriture n'est pas compatible avec les attentes, l'inconscient dit « Non ».

Et cette décision (oui ou non) est prise dès la première impression !

On dit que, dans une publicité télévisée, la vente se réalise ou non dans les trois ou quatre premières secondes.

Des tests ont montré que, pour une publicité imprimée, 75 % des décisions d'achat se prennent uniquement sur le titre.

Des données ont montré que, lors d'une présentation commerciale, la vente s'effectue ou pas dans les trois premières minutes.

Tout cela se produit après ce moment de vérité psychographique, après la prise de décision. L'inconscient transmet alors sa réponse à la conscience, laquelle revient alors dans la réalité afin d'assembler les armes rationnelles nécessaires pour conforter

l'engagement émotionnel déjà déterminé.

Voilà comment se prennent les décisions d'achat.

De manière irrationnelle !

Si quelqu'un voulait s'en donner la peine, il pourrait probablement prouver qu'aucun achat n'a jamais été issu d'une décision rationnelle !

Par conséquent, quand votre client dit « J'aimerais y réfléchir », ne le croyez pas.

Il ne va pas y réfléchir.

Il ignore comment faire.

Il a déjà effectué toute la « réflexion » – soit il veut, soit il ne veut pas.

Votre client dit en fait ceci : soit il est émotionnellement incapable de dire « Non » par peur de votre réaction s'il vous disait la vérité, soit vous ne lui avez pas apporté la « nourriture » dont meurt d'envie son inconscient.

D'une manière ou d'une autre, la réflexion entre très peu en ligne de compte dans la transaction.

Malgré ce que nous aimerions croire, la décision se prend inconsciemment et instantanément.

En fait, elle a été prise bien avant votre rencontre.

Mais votre client l'ignorait.

Les deux piliers d'une stratégie marketing réussie

La question devient alors la suivante : si mon client ne sait pas ce qu'il veut, comment puis-je le savoir moi-même ?

Eh bien, c'est impossible !

À moins que vous ne le connaissiez mieux qu'il ne se connaît lui-même.

À moins que vous connaissiez son profil sociodémographique et sa psychographie.

Le profil sociodémographique et la psychographie sont les deux piliers essentiels d'un programme marketing réussi.

Si vous connaissez votre client – profil sociodémographique –, vous pouvez déterminer *pourquoi il achète* – psychographie.

Libre à vous ensuite de commencer à construire un prototype destiné à satisfaire ses besoins inconscients, mais *scientifiquement* et non arbitrairement.

Encore une fois, le profil sociodémographique est la science de la réalité du marché. Il vous dit qui achète.

La psychographie est la science de la *perception* du marché. Elle vous indique pourquoi certains profils sociodémographiques achètent pour telle raison alors que d'autres ont une autre motivation.

Je vais vous indiquer comment utiliser ces sciences dans le cadre de votre stratégie marketing.

Prenez IBM. Sa couleur est le bleu et, en anglais, on surnomme d'ailleurs sur le marché cette entreprise Big Blue.

Pourquoi cette teinte de bleu en particulier ? Et pourquoi le bleu ?

Parce que cette teinte de bleu a un charme extraordinaire et occupe une place de choix dans le modèle sociodémographique central d'IBM.

Ils voient cette teinte de bleu, et c'est le coup de foudre !

Le client sait qu'il peut compter sur la couleur du modèle sociodémographique central d'IBM.

Que ce serait-il passé selon vous si IBM avait choisi la couleur orange à la place du bleu ?

Eh bien, puisque la couleur orange est carrément à l'opposé du spectre des préférences du client type d'IBM, l'entreprise n'aurait peut-être pas connu une telle « success story ». Difficile d'imaginer « Big Orange » à la place de « Big Blue ». Je pense que le client d'IBM aurait eu du mal à acheter un ordinateur orange !

Je sais que cela paraît ridicule, mais faites l'expérience, si vous le souhaitez.

Vous vous souvenez du petit test que j'ai suggéré plus haut, avec le costume ou tailleur bleu marine ?

J'aimerais que vous visualisiez maintenant quelqu'un portant un tel costume.

Vous le voyez ?

Un costume bleu marine, fendu à l'arrière sur les côtés, par exemple avec des rayures très fines. Une chemise blanche bien amidonnée. Une cravate à rayures rouge et bleu. Des chaussures noires à bout à ailettes parfaitement cirées.

Quelle impression vous fait cet homme ?

A-t-il l'allure d'un professionnel ?

Ressemble-t-il à quelqu'un digne de confiance ?

Le trouvez-vous sérieux et fiable ?

Bien sûr.

La recherche a montré que le costume bleu marine est peut-être la tenue à l'impact le plus fort qu'une personne puisse porter dans la sphère professionnelle. Un impact instantané.

Visualisez maintenant exactement la même personne, mais sans costume bleu marine.

Il porte désormais un costume orange.

Vous voyez, un pantalon et une veste orange !

Le genre de costume coûteux.

Il a également une chemise en soie blanche et une cravate en soie italienne à rayures blanc et vert.

Sur sa boucle de ceinture en argent figurent ses initiales en vert jade.

Il arbore également une épingle à cravate avec un diamant de deux carats qui scintille juste au-dessus du premier bouton de sa veste.

Enfin, son bas de pantalon au pli impeccable laisse entrevoir une incomparable paire de bottes de cow-boy blanches en peau de lézard !

Vous voyez le tableau ?

Eh bien, regardez-le bien, car il n'est plus dans la course !

Et, ce qu'il faut savoir, c'est que la différence entre les deux hommes ne se situe pas chez eux, mais dans votre esprit.

Dans votre inconscient.

En outre, cette différence est perçue instantanément, sans un instant de réflexion.

Le fait que vous ne puissiez pas faire sérieusement affaire avec l'homme au costume orange, sauf s'il portait du bleu, nous dit que la réalité n'existe pas, tout du moins au sens où nous la cernons.

La réalité n'existe qu'à travers nos perceptions, attitudes, croyances, conclusions – à travers l'état d'esprit dont sont issues toutes nos attentes.

Le principe consistant à dire qu'il faut trouver un besoin et le satisfaire est inexact.

Il faudrait plutôt dire : trouver un besoin perçu et le satisfaire.

Car si votre client n'a pas le sentiment d'avoir besoin de quelque chose, il ne perçoit pas ce besoin, même si ce dernier existe objectivement.

Vous saisissez ?

Ces perceptions sont au cœur du processus de prise de décision de votre client.

Et si vous connaissez son profil sociodémographique, vous pouvez saisir ces perceptions, puis trouver ce qu'il faut faire pour les satisfaire, ainsi que les attentes qu'elles génèrent.

Il vous est possible de connaître la réalité psychographique de votre client.

Chaque modèle sociodémographique renferme un éventail de perceptions identifiables.

Les femmes d'un certain âge, avec une éducation, une famille composée d'un certain nombre de personnes, vivant dans une région donnée, achètent pour des raisons psychographiques bien précises.

Ces raisons inconscientes diffèrent d'un groupe de femmes à l'autre, selon l'âge, la situation de famille, le niveau d'instruction et la région où elles vivent.

Et ces différences prédéterminent la nature des achats réalisés par chaque groupe.

Commencez-vous à cerner la complexité de cette activité appelée marketing ? Je l'espère.

Car, tant que vous ne l'aurez pas cernée, que vous n'aurez pas commencé à la prendre au sérieux, que vous n'aurez pas prêté la plus grande attention qu'elle exige, votre prototype continuera d'être la seule chose qu'il est en droit d'espérer dans ces circonstances : un coup de dés !

Chez Gerber Business Development Corporation, nous avons créé des outils pour nos petites entreprises clientes afin d'entamer la tâche souvent ardue de définition des profils sociodémographiques et psychographiques et de positionnement de leur prototype dans l'esprit de leur clientèle. L'impact s'est avéré étonnant.

Des petites entreprises qui se comportaient comme de petites entreprises lorsque nous les avons rencontrées ont commencé à fonctionner de manière intelligente.

Leurs clients, pour la plupart, faisaient appel à leurs services pour la toute première fois.

Les demandes de renseignement, la sollicitation active d'informations bien précises et l'expérimentation contrôlée ont rem-

placé les suppositions, l'espoir aveugle et l'excitation fébrile affichés précédemment.

L'Innovation, la Quantification et l'Orchestration sont devenues les moteurs qui mobilisent leurs efforts.

Le fait est que n'importe quelle petite entreprise peut et doit procéder ainsi !

Si des entreprises parvenues à maturité comme Auchan, IBM, McDonald's, Federal Express et Disney prennent de telles choses au sérieux, pourquoi ne pourriez-vous pas en faire autant ?

Votre entité est bien plus fragile qu'une grande entreprise.

En conséquence, vous devez prendre le marketing encore plus au sérieux que ne le fait une société d'envergure.

Et le temps file à toute vitesse.

Nous sommes entrés dans « l'ère impitoyable ».

Une ère dans laquelle de nombreuses petites entreprises devront relever le défi d'une société saturée d'informations ou seront broyées par elle.

Une ère dans laquelle votre client est submergé de produits et de promesses l'engloutissant dans la confusion et l'indécision.

Le défi de notre époque est d'apprendre le langage de notre client, puis de bien le parler, avec clarté, afin que notre voix soit entendue dans tout ce vacarme.

Car si votre client ne vous entend pas, vos offres le laisseront froid.

Vous êtes sans nul doute frustré en lisant cela. Vous devez vous demander : comment procéder ? Comment déterminer les profils

sociodémographique et psychographique de mon client ? Quelles couleurs, quelles formes, quels mots choisir ?

Mais si vous vous posez ces questions, c'est le signe que vous êtes sur la bonne voie !

Le présent ouvrage n'a pas pour objectif de répondre à ces questions, mais de les soulever !

Il ne s'agit pas de vous dire « comment procéder », mais de vous révéler « ce qu'il faut faire ».

Tant que vous n'aurez pas compris ce qu'il faut faire, l'importance capitale du marketing pour votre prototype, que votre client a des convictions et attentes bien moins rationnelles que vous ne l'imaginiez, que votre prototype est votre produit, tous les « comment procéder » du monde ne changeront rien à la donne pour vous.

Mais nous n'avons pas encore fini. Il nous reste une étape dans votre programme de développement d'entreprise.

Votre stratégie concernant les systèmes, la colle qui fait tenir ensemble les différentes pièces de votre prototype.

« Je sais que vous ne souhaitez pas parler de "la manière de procéder" », a dit Sarah, plissant les yeux comme pour insister, « mais si vous voulez que notre débat reste animé, vous allez devoir me donner plus que ça ! »

« Comment déterminer les profils sociodémographique et psychographique de mon client le plus important ? » a-t-elle imploré.

Voici ce que j'ai répondu : « Eh bien, commençons par votre situation actuelle. Nous savons de votre entreprise qu'elle attire les gens, que l'image que vous avez en tête du futur *Au royaume des tartes* n'est pas si éloignée de celle que vous avez déjà créée, que malgré l'absence d'une formulation claire des idées à la naissance de votre entreprise, votre entrepreneur intérieur était quand

même sur le pont, que l'attention envers autrui que vous souhaitez exprimer au sein du futur *Au royaume des tartes* était présente en vous depuis le début. Cette attention s'exprime aujourd'hui à travers le caractère délicieux de vos tartes, l'élégance de votre boutique et, j'ajouterais, le caractère adorable de votre être, malgré l'épuisement. »

« En guise de réponse, elle a légèrement ronchonné, puis j'ai poursuivi.

Nous pouvons donc supposer sans problème que les personnes qui fréquentent aujourd'hui votre boutique expriment inconsciemment leur préférence pour les raisons que nous avons partagées ensemble, à savoir l'attention que vous portez à tout ce qui vous entoure. Elles y sont sensibles.

« La première question que vous devez vous poser est la suivante : qui sont-ils ?

« Qui sont précisément mes clients ? Quel est leur profil socio-démographique ?

« Comment répondre à cette question ? Posez-la-leur !

« Vous demandez à chacun d'entre eux, sans exception, de remplir un questionnaire en échange d'une tarte gratuite !

« La tarte gratuite est le prix à payer pour recueillir ces informations.

« Les réponses que vous obtiendrez seront une aubaine !

« Mais, pendant que vous y êtes, vous pourriez obtenir les données psychographiques, mais aussi géographiques, nécessaires.

« Comment y parvenir ? Grâce à votre questionnaire, vous découvrirez les couleurs, les formes et les mots qu'ils préfèrent. Vous apprendrez les marques de parfum, de voitures, de vêtements, de bi-

joux et de nourriture qu'ils achètent. Vous comparez ces marques aux publicités qui les promeuvent et vous savez alors, grâce aux messages envoyés à vos clients par les autres entreprises – qui réalisent de belles ventes –, quels messages vous pourriez vous-même envoyer à ces clients, dont les profils sociodémographique et psychographique sont ceux de votre modèle sociodémographique central, afin de les faire venir chez vous.

« Comment trouver ces gens que vous n'avez pas encore rencontrés ? Vous achetez une liste de ceux qui correspondent à votre modèle sociodémographique central et font partie de votre zone de chalandise !

« Qu'est-ce que votre zone de chalandise ? C'est le périmètre géographique à l'intérieur duquel vivent principalement vos clients actuels. Vous prenez leur adresse sur votre questionnaire, identifiez leur lieu de résidence sur une carte, puis dessinez un cercle autour de cette zone et vous obtenez le premier cercle de votre zone de chalandise.

« Vous achetez ensuite une liste de profils sociodémographiques vivant dans cette zone qui correspondent à ce que vous recherchez.

« Est-ce que cela vous suffit pour l'heure en matière de “manière de procéder” ? » ai-je demandé à Sarah en feignant l'impatience. « Est-ce que cela va vous occuper pendant un moment ?

« Parce que, dans ce cas, j'aimerais revenir quelques instants sur ce qu'il faut faire. Et, dans ce domaine, il y a plus à faire qu'il n'y paraît. »

« Cet aspect marketing n'est pas aussi complexe que je l'ai peut-être dépeint, ai-je poursuivi. Mais il est important de prendre au sérieux cette dimension, car les propriétaires de petite entreprise la prennent souvent pour du “bon sens”. Et j'ai très souvent constaté que ce “bons sens” est systématiquement synonyme de “mon opinion”. Ils souffrent de ce que j'ai baptisé la “désinfor-

mation délibérée” et décident de la marche à suivre sans exploiter la moindre information, sans s’intéresser à la réalité, puis passent à l’action : un papier à lettres qui sort de leur imprimante et sur lequel ils mettent un logo. Leur épouse choisit les couleurs. Les panneaux sont conçus par le spécialiste du coin armé de sa seule expérience de peintre, mais qui ne sait pas quelles couleurs et quelles formes conviennent d’un point de vue psychographique.

« En bref, Sarah, si vous n’avez pas besoin d’explorer les profondeurs scientifiques, il vous faut être sensible à la science du marketing, vous y intéresser, ainsi qu’à tout ce dont a besoin votre entité. À vous de devenir une étudiante en art et science de l’entreprise. Et toute cette partie concerne “ce qu’il faut faire”. Vous rendez-vous compte des sommes investies dans le marketing par des entreprises comme McDonald’s, Federal Express, Disney et Walmart pour faire cela dans les règles de l’art ? Prenez-vous conscience du temps et de l’attention consacrés par des sociétés comme Pepsico et American Express pour que leur marque soit performante dans ce domaine ? Avez-vous conscience de la facilité avec laquelle il est possible de se fourvoyer et de ce que cela leur coûte alors ?

« Une petite entreprise ne peut se permettre de dépenser autant d’argent qu’eux, mais vous pouvez consacrer du temps, de la réflexion et de l’attention aux questions que les grosses structures se posent.

« Je ne cesse d’en revenir au véritable travail du propriétaire de petite entreprise – à savoir le travail stratégique et non le travail tactique. Si vous êtes sans arrêt plongée dans le travail tactique, si vous travaillez en permanence, si vous mettez toute votre énergie dans votre entreprise, vous n’aurez plus le temps et l’énergie nécessaires pour poser toutes les questions absolument cruciales qui s’imposent (et encore moins y répondre). Vous n’aurez plus le temps ni l’énergie nécessaires pour travailler dessus.

« Le propriétaire de l’entreprise doit commencer par se poser des questions concernant le marketing.

« Le Directeur d'exploitation doit continuer de se poser des questions concernant le marketing.

« Il incombe indéniablement au Vice-président/Marketing de se poser des questions concernant le marketing.

« En fait, il n'existe aucune fonction, aucun poste au sein de l'entreprise qui peut se passer de se poser des questions concernant le marketing, si, par marketing, on entend "Que doit représenter notre entreprise dans l'esprit de nos clients afin qu'ils nous choisissent parmi tous les autres ?"

« Par conséquent, pris sous le bon angle, tout le processus de conduite de votre activité est un processus marketing.

« Cela commence par la promesse que vous faites pour les attirer dans votre boutique.

« Puis cela se poursuit avec la vente que vous réalisez une fois qu'ils ont franchi le pas de votre porte.

« Et cela se termine par la promesse tenue avant qu'ils ne repartent.

« Dans certaines entreprises, les différentes étapes de ce processus ont pour nom *génération de pistes*, *conversion de clientèle potentielle* et *satisfaction de clientèle*.

« Dans votre entreprise, Sarah, il s'agit du marketing, de la vente et de l'exploitation.

« Mais, quel que soit le nom que vous lui donniez, c'est le processus qui a cours dans chaque entreprise.

« Et c'est le degré d'intégration de ce processus, de connexion de chaque partie du processus avec les autres, qui conditionne votre capacité à fidéliser votre clientèle.

« Et le but de chaque entreprise est justement d'inciter les clients à revenir.

« Ce que savent McDonald's, Federal Express, Disney – et toutes les entreprises extraordinaires –, c'est qu'il est bien moins coûteux de vendre à un client existant qu'à un client pas encore conquis.

« Voilà pourquoi le processus de *génération de pistes, de conversion de clientèle potentielle et de satisfaction de clientèle* est si vital pour la croissance de votre entreprise. C'est de ça que traite le marketing, du processus dans son intégralité, pas d'une seule partie.

« Et il ne s'arrête jamais !

« En conséquence, bien que le Vice-président/Marketing, le Vice-président/Production et le Vice-président Finances aient chacun des responsabilités qui leur sont propres, ils ont un but commun – faire une promesse que leur client souhaite entendre et la tenir mieux que quiconque alentour !

« Et l'endroit où ils se rejoignent, c'est le poste de Directeur d'exploitation. Le Directeur d'exploitation pilote tout ça. Il connecte chaque partie du processus maison. Il garantit l'intégrité de l'ensemble en jouant le rôle d'arbitre de l'objectif stratégique dont il a la responsabilité, des règles du jeu dont il doit assurer le respect et du jeu auquel l'entreprise a décidé de jouer.

« Et c'est au beau milieu de tout ça que se rejoignent la hiérarchie et le processus.

« C'est en cet endroit central que votre entreprise forme un tout.

« C'est là que votre système de management et votre processus de développement d'entreprise jouent de manière si flagrante leur rôle respectif.

« C'est en cet endroit, que j'ai baptisé point névralgique dans un précédent ouvrage, que prend vraiment vie une entreprise.

« C'est là que convergent les natures statique et dynamique de toute entreprise d'exception. "C'est comme ça que nous procédons ici", puis "C'est comme ça que nous procédons ici", puis "C'est comme ça que nous procédons ici", encore et encore.

« Une progression continue.

« Galvanisante, enthousiasmante, vivante.

« Pour faire quoi ?

« Pour tenir la promesse qu'aucun autre acteur de votre secteur d'activité n'ose faire !

« C'est ça le marketing, Sarah. C'est ainsi que doit être votre entreprise. Vivante, en pleine progression, engagée à tenir une promesse qu'aucun concurrent n'oserait faire.

« C'est ce qu'il faut faire. Êtes-vous prête ? »

« Il vous suffit de me regarder », a répondu Sarah.

« Passons alors à la dernière partie, puis assemblons le tout », ai-je dit.

« Jetons un œil aux systèmes et à leur rôle essentiel. »

CHAPITRE 18

VOTRE STRATÉGIE CONCERNANT LES SYSTÈMES

« Le monde nous apparaît ainsi comme un tissu complexe de phénomènes, dans lequel les liens de différents genres alternent ou se chevauchent, ou se combinent et déterminent ainsi la texture du tout. »

Werner Heisenberg
Physique et philosophie

Tout au long du présent ouvrage, j'ai parlé des systèmes sans en donner véritablement une définition. Je vais donc m'exécuter :

Un système est un ensemble de choses, d'actions, d'idées et d'informations qui interagissent entre elles et, ce faisant, influent sur d'autres systèmes.

En bref, *tout* est un système. L'Univers, le monde, la baie de San Francisco, le port du Havre, le bureau dans lequel je suis installé, le traitement de texte que j'utilise, la tasse dans laquelle je bois, la relation que nous avons vous et moi – ce sont tous des systèmes.

Nous pouvons comprendre certains systèmes, mais pas d'autres.

Jetons donc un œil à ceux que nous sommes capables de cerner.

Les systèmes de votre entreprise.

Trois types de système

Il existe trois sortes de système dans votre entreprise : les systèmes rigides, les systèmes souples et les systèmes d'information.

Les systèmes rigides sont des choses inanimées qui ne sont pas vivantes. Mon ordinateur est un système rigide, comme les couleurs de la réception de ce bureau.

Les systèmes souples sont animés – vivants – comme les idées. Vous êtes un système souple, tout comme le texte de *Hamlet*.

Les systèmes d'information nous délivrent les données sur les interactions entre les deux autres types de système. Le contrôle des stocks, la prévision de trésorerie et les récapitulatifs des volumes de ventes sont tous des systèmes d'information.

L'Innovation, la Quantification, l'Orchestration et l'*intégration* de ces trois types de système à votre entité sont les composantes de votre programme de développement d'entreprise.

Voici des exemples de chacun d'eux et de la façon dont ils s'intègrent pour générer un résultat souhaité.

1. *Les systèmes rigides*

Chez The Michael Thomas Corporation, nous utilisons très souvent des « tableaux blancs » en séminaire, dans les réunions internes et les conférences avec les clients existants et potentiels. Dans la mesure où la majeure partie de notre travail avec les clients s'effectue par téléphone, fax et courrier – et non dans nos locaux comme nous le faisons à l'époque de la première édition de *The E-Myth*, en 1986 –, ce genre de réunion est aujourd'hui rare.

Comme vous l'avez probablement deviné, nos installations fonctionnaient (et c'est toujours le cas) en vertu de critères très rigides en ce qui concerne la couleur et la propreté.

À l'époque, les normes en matière de couleur nous contraignaient à employer des tableaux *blancs* et non noirs et des feutres bleus et non de la craie blanche. Malheureusement, ces normes nous obligeaient également à avoir des murs blancs.

Très vite, un conflit est apparu entre nos normes en matière de propreté et celles concernant les couleurs.

À la fin d'un séminaire, d'une réunion ou d'une conférence, la personne responsable de cet événement devait laisser la salle dans l'état où elle l'avait trouvée. Cela supposait de nettoyer le tableau, tâche qui n'était pas la plus prisée de nos employés.

Non pas qu'ils refusaient de le faire, mais, désireux d'en finir au plus vite afin d'exécuter les tâches qu'ils préféraient, l'effaceur volait souvent de manière incontrôlable derrière le tableau.

Nos murs d'un blanc immaculé ont donc très vite affichés d'horribles traînées et taches d'encre bleue !

Cela nous rendait dingues.

Nous avons organisé une campagne d'envergure.

Des réunions consacrées aux taches bleues sur les murs se sont tenues.

Nous avons rédigé des notes intitulées :

À : tout le personnel.

OBJET : encre bleue sur les murs.

Nous avons créé une nouvelle politique concernant le nettoyage des tableaux. Nous avons créé des équipes de nettoyage, des tournées d'inspection murale et des contrôles sur place. Nous avons disposé des affiches au-dessus de tous les tableaux disant : FAITES ATTENTION !

Mais malgré toutes les mesures prises, nos efforts déployés, nos consignes aux personnes en temps normal méticuleuses, de l'encre bleue se retrouvait sur les murs. En apparence, la seule solution était de repeindre encore et toujours nos murs blancs ou de revenir aux tableaux noirs et à la craie blanche.

Les deux solutions étaient inacceptables.

C'est ainsi qu'est né notre système antitaches.

Nous avions une norme exigeant des murs impeccables et une autre qui rendait apparemment impossible le respect de la première (tableaux blancs, murs blancs, encre bleue). En bref, il existait un conflit entre ce que nous souhaitions et ce que nous avions.

Soit, les deux composants nécessaires du conflit.

Des conditions essentielles pour innover.

Des conditions qui ont donné naissance à un système.

Mais il fallait un troisième composant pour transposer le conflit existant en mesure corrective : *la volonté*.

Nous étions déterminés à trouver une solution et allions poursuivre nos efforts jusqu'à ce que nous la trouvions.

Dans n'importe quel conflit, la volonté est source d'énergie.

Un conflit sans volonté génère de la frustration. Un moteur qui tourne mais ne va nulle part.

Un conflit associé à la volonté crée la résolution, un mouvement au-delà de tout dilemme.

Et voilà, le système antitaches de The Michael Thomas Corporation !

Il coulait de source, il était extrêmement simple.

Nous avons installé un collier en lucite autour de chaque tableau.

Débordant d'une dizaine de centimètres tout autour du tableau, ce collier a carrément stoppé ce carnage à l'encre bleue !

D'un seul coup, les murs sont redevenus propres.

Nos employés étaient ravis et nos clients surpris.

Les traces constantes de peinture, les mémos sans effet, la création d'affiches qui submergeaient les équipes, tous les désagrémentes qui avaient envahi notre organisation pendant plus de trois semaines n'étaient plus que de l'histoire ancienne.

Et tout ça grâce à un collier en lucite de dix centimètres de large !

Un système rigide pour générer un résultat humain et totalement intégré.

Une solution sous forme de système à un problème comme seuls les gens savent les créer, sans que personne n'ait à y prêter attention, sans perturber quiconque, libre de poursuivre ses activités.

Après tout, c'est la vertu d'un système : vous permettre de faire les choses que vous souhaitez.

2. *Les systèmes souples*

Il faut bien vendre des choses.

Et ce sont généralement des personnes qui s'y collent.

Tous ceux qui évoluent dans une entreprise ont déjà entendu ce vieux dicton : 80 % de nos ventes sont l'œuvre de 20 % de nos employés.

Malheureusement, peu de personnes semblent savoir ce que font les 20 % que les 80 % ne font pas.

Eh bien, je vais vous le dire.

Les 20 % utilisent un système, contrairement aux 80 %.

Un système de vente est un système souple.

Et j'ai vu de tels systèmes générer une hausse des ventes de 100 à 500 % presque immédiatement !

Qu'est-ce qu'un système de vente ? C'est une interaction parfaitement orchestrée entre votre client et vous qui s'effectue en six étapes :

1. Identification des points de référence – ou points de décision des clients – de votre processus de vente.
2. Rédaction du discours qui vous permettra d'accéder à chaque point de référence (oui, comme le scénario d'une pièce de théâtre !).
3. Création de différents supports à utiliser avec chaque scénario.
4. Mémorisation du scénario de chaque point de référence.

5. Déroulé identique de chaque scénario par vos commerciaux.
6. Amélioration de l'efficacité de vos employés en matière de communication en interagissant, observant, écoutant, se montrant reconnaissant, comprenant et abordant chaque client potentiel le plus minutieusement possible.

Chez Michael E. Gerber Companies, nous appelons cela le système central de vente.

Une entreprise spécialisée dans le développement de carrière avec laquelle nous avons travaillé a mis ce système entre les mains de personnes sans expérience, et ses recettes ont augmenté de 300 % en un an.

Une agence de publicité l'a confié à des employés sans expérience en matière de vente ou de publicité, et ses recettes ont augmenté de 500 % en deux ans.

Un établissement de remise en forme l'a confié à des employés sans expérience, et ses recettes ont augmenté de 40 % en deux mois.

Si vous le mettez en œuvre dans votre entreprise, il en ira de même pour vous, quel que soit votre secteur d'activité.

Le système central de vente comprend deux parties : la structure et la substance. La structure est ce que vous faites. La substance est la manière de procéder.

La structure du système est constituée de tous les éléments prédéterminés du processus et comprend précisément ce que vous dites, les supports employés pour le dire et ce que vous portez.

La substance du système est ce que vous – le commercial – apportez au processus et englobe la manière de vous exprimer, le mode d'utilisation privilégié et votre attitude.

La structure et la substance fusionnent au sein du processus de vente afin de produire un résultat bien plus extraordinaire que ne pourrait obtenir un commercial livré à lui-même.

Détaillons maintenant le composant le plus important du système central de vente, à savoir ce que vous dites, que nous appelons le processus central de vente chez Michael E. Gerber Companies.

LE PROCESSUS CENTRAL DE VENTE

Le processus central de vente est une série de scénarios définissant toute l'interaction entre le vendeur et le client.

Ces scénarios ou points de référence sont les suivants :

1. La présentation du rendez-vous
2. La présentation de l'évaluation de l'entrepreneur
3. La présentation des solutions

LA PRÉSENTATION DU RENDEZ-VOUS : la plupart des gens échouent en début de processus de vente, car ils n'ont pas pris conscience de l'objectif de la présentation du rendez-vous.

La grande majorité croit que cette phase a pour objectif de qualifier le client et de savoir s'il est un prospect viable ou pas. Eh bien, pas du tout !

La présentation du rendez-vous a un seul et unique but : prendre rendez-vous.

La présentation du rendez-vous fait passer le client potentiel au deuxième point de référence du processus, la présentation de l'évaluation de l'entrepreneur.

C'est une série de mots, prononcés par téléphone ou en face à face qui activent l'inconscient du client potentiel (vous vous souvenez ?) en parlant essentiellement de l'expérience (plus que du produit) que vous vendez.

Par exemple :

« Bonjour, M. Cordat. Je suis Pascal Parlier, d'Éducargent. Avez-vous vu les nouvelles opportunités que l'on propose pour gérer son argent, récemment ?

– Quelles nouvelles Opportunités ?

– Eh bien, c'est précisément le but de mon appel. Est-ce que je peux vous demander un peu de votre temps ? »

L'expérience ? La gestion financière. La clé est la gestion. La présentation indique à M. Cordat qu'il se passe des choses dans le monde – de « nouvelles opportunités » – qu'il ignore (il ne contrôle pas), mais qu'il peut apprendre à connaître (acquérir le contrôle !), rien qu'en accordant un moment à Pascal Parlier.

Et il lui confie cela instantanément ! L'engagement émotionnel de M. Cordat est déjà obtenu. Il lui suffit maintenant de trouver les arguments rationnels pour accompagner cet engagement émotionnel. C'est la mission de Pascal Parlier, qui justifie le rendez-vous.

Simple et efficace. Cela génère des rendez-vous.

Pour quoi faire ?

Pour effectuer la présentation de l'évaluation de l'entrepreneur.

LA PRÉSENTATION DE L'ÉVALUATION DE L'ENTREPRENEUR :
la première chose à faire lors de la présentation de l'évaluation de l'entrepreneur est de répéter ce que vous avez dit lors de la présentation du rendez-vous afin de réactiver l'engagement émotionnel :

« Vous vous souvenez, M. Cordat, lorsque nous avons échangé la première fois, j'ai indiqué que de nouvelles opportunités existaient pour gérer son argent ? »

La deuxième chose que vous faites est d'indiquer à votre client potentiel comment vous souhaiteriez procéder pour tenir votre promesse envers lui :

« Eh bien, j'aimerais vous parler de ces remarquables opportunités. En même temps, je souhaiterais vous montrer certaines méthodes incroyablement efficaces développées par mon entreprise, Educargent, afin de vous aider à gérer les aspects financiers dans votre secteur d'activité. Êtes-vous d'accord ? »

La troisième chose est d'installer votre crédibilité dans l'esprit du client potentiel en lui faisant part de deux éléments. Premièrement, il est important de préciser que votre entreprise dispose d'une expertise : « Nous sommes des spécialistes de la gestion financière » (chez Michael E. Gerber Companies, nous appelons cela un énoncé de positionnement). Deuxièmement, vous indiquez votre volonté personnelle de faire le nécessaire pour utiliser cette expertise à son avantage :

« Laissez-moi vous dire pourquoi nous avons créé notre entreprise, M. Cordat. Nous avons découvert que des gens comme vous sont frustrés en permanence de ne pas être capables de tirer le meilleur parti de leur argent. Frustrés de devoir payer des taux d'intérêt plus élevés que la normale, de devoir collaborer avec des experts financiers qui ne semblent pas savoir ce qu'ils font, de se retrouver dans des banques qui ne semblent pas avoir à cœur de défendre les intérêts de leurs clients. » Etc.

« Est-ce que ces choses vous agacent, M. Cordat ? Bien entendu ! Voilà pourquoi Educargent a mis en place un système de gestion financière qui vous permet de bénéficier d'un traitement de faveur dans la sphère financière à moindre frais. Je sais que cela paraît trop beau pour être vrai, mais je vais vous expliquer comment nous procédons... »

À travers ses propos, Pascal Parlier indique qu'il comprend ce qui agace M. Cordat et qu'il dispose de l'expertise nécessaire pour apaiser ces frustrations – pas à titre personnel mais systématiquement – grâce à l'utilisation du système de gestion financière d'Educargent.

La quatrième tâche d'une présentation de l'évaluation de l'entrepreneur est la description du système de gestion financière d'Educargent et des raisons pour lesquelles il fonctionne si bien. Il ne s'agit pas de décrire le procédé mais son influence sur la situation du client potentiel :

« Le système de gestion financière d'Educargent est conçu pour effectuer trois choses, M. Cordat.

« Tout d'abord, il nous permet de savoir précisément ce qui vous embête en matière de gestion financière. Car nous savons que la gestion de l'argent doit être personnalisée en fonction de la situation de chacun de nos clients. Pour ce faire, nous avons créé ce que nous appelons chez Educargent un questionnaire de gestion financière. En vous posant des questions précises, nous avons les moyens de vous aider à obtenir ce que vous souhaitez. Avant de partir, je vais passer en revue avec vous ce questionnaire.

« Une fois le questionnaire rempli, nous le renvoyons à notre groupe des systèmes financiers, qui regroupe des spécialistes chargés d'étudier vos réponses et de vérifier qu'il a été correctement renseigné.

« Si c'est le cas, ils entrent ces informations dans notre système de gestion financière, conçu pour les analyser et les comparer à

toutes les données accumulées depuis des années. Une fois cette analyse terminée, le système crée des solutions personnalisées rien que pour vous, M. Cordat. Des moyens de garantir le type de traitement de faveur évoqué précédemment, mais à moindre frais. Il s'agit de gérer votre argent, et ce, à votre avantage.

« Ces solutions seront ensuite présentées dans un rapport financier que je vous remettrai en main propre et que nous passerons en revue ensemble.

« Si une ou plusieurs de nos solutions vous conviennent, nous serons ravis de vous aider à les mettre en œuvre. Si ce n'est pas le cas, nous aurons au moins fait connaissance, de manière à pouvoir vous venir en aide ultérieurement.

« En tout cas, vous conservez le rapport financier, qui est totalement gratuit. C'est notre manière de démontrer notre sérieux et de vous dire que nous serions enchantés de collaborer avec vous, que ce soit maintenant ou dans le futur.

« Étudions ensemble ce questionnaire. Quand nous aurons terminé, je vous fournirai une synthèse des nouvelles choses remarquables qui se font dans le monde en matière de gestion financière. Puis j'emporterai vos données afin que nous puissions préparer votre rapport financier. Cela vous va ? »

La cinquième chose faite par Pascal Parlier dans la présentation de l'évaluation de l'entrepreneur, c'est de renseigner le questionnaire de gestion financière.

La sixième chose faite par Pascal Parlier est de fournir au client potentiel les informations promises et de lui montrer leur degré de pertinence pour le rapport financier qu'il va lui préparer. (Il peut faire cela au début de leur entretien, pendant l'interrogatoire de l'évaluation de l'entrepreneur ou maintenant, à la fin.)

La septième chose faite par Pascal Parlier lors de la présentation de l'évaluation de l'entrepreneur est de fixer un rendez-vous

avec le client potentiel afin de lui remettre le rapport financier, en lui rappelant qu'il aura des solutions intéressantes à lui proposer – gratuitement ! – et qu'il prendra tout le temps nécessaire pour l'aider à comprendre ces solutions, qu'il décide ou non de les mettre en place !

À la fin de la présentation de l'évaluation de l'entrepreneur, Pascal Parlier aura fixé un rendez-vous qui le conduira au troisième point de référence du processus central de vente, la présentation des solutions.

LA PRÉSENTATION DES SOLUTIONS : c'est le composant le plus facile du processus central de vente. Pascal Parlier ayant fait son travail correctement jusqu'à présent, la vente est pratiquement conclue.

La plupart des commerciaux pensent que vendre, c'est « conclure ». C'est faux, vendre c'est ouvrir. C'est ce que permet d'ailleurs la présentation de l'évaluation de l'entrepreneur. Elle ouvre le client potentiel à une expérience approfondie de sa frustration et aux occasions qui s'offrent à lui par le biais du processus de questionnement.

Vous avez désormais quelque chose à lui donner.

De « nouvelles opportunités » qui lui permettront de bénéficier d'un « traitement de faveur » dans la « sphère financière » afin de garantir une « gestion » de son argent qu'il « mérite » et « de préférence » à moindre frais.

Autrement dit, en ayant fait votre connaissance (ici en l'occurrence Pascal Parlier), votre client potentiel va : (1) entrer dans le cercle des investisseurs privilégiés, en compagnie de financiers qui sont au courant, (2) être traité comme le sont les individus importants, (3) se servir de son argent comme le font les « pros » et (4) contrôlera mieux son existence.

Et il bénéficiera de tout cela sans payer un prix démesuré !

Que demander de plus ?

La présentation des solutions offre simplement les armes rationnelles de l'engagement émotionnel (vous vous souvenez ?).

Dans notre exemple, Pascal Parlier fait un point en reprenant tout ce qu'il a dit et fait pendant la présentation de l'analyse des besoins. Le client potentiel a oublié toutes ces choses attirantes sur le plan psychographique, mais pas pour longtemps, car elles font partie de lui.

Ensuite, Pascal Parlier contrôle dans le détail et avec patience chaque mot, virgule et chiffre figurant dans le rapport financier de son client potentiel !

Il pose des questions afin de s'assurer que son client potentiel a bien le sentiment d'être face à son rapport financier, et non celui d'Educargent.

Et lorsque Pascal Parlier a terminé, qu'il a vérifié tous les éléments du rapport financier préparé pour son client potentiel, M. Cordat, il lui pose la question suivante : « De toutes les options que nous proposons, M. Cordat, quelle est celle que vous estimez pouvoir vous servir au mieux ? » Puis il attend la réponse ! Car la prochaine personne à parler achètera. S'il s'agit de Pascal Parlier, c'est que ce dernier est sur le point d'acheter la « non-vente ».

Et c'est tout, à l'exception de la rédaction du contrat de vente !

Il y a bien sûr tout le reste à faire.

Que se passe-t-il quand le client potentiel dit ceci ?

Que se passe-t-il quand le client potentiel me demande cela ?
Et ainsi de suite.

Mais, croyez-moi, que vous vendiez des draps et taies d'oreiller, des ordinateurs, des piscines, des fleurs et de l'engrais, des

canaris, des chiots de race ou des baraques préfabriquées, le processus central de vente fonctionne.

Comment le sais-je ?

Parce que cela a déjà été le cas !

Mais pour que ce processus fonctionne dans votre cas, vous devez l'exécuter à chaque fois de la même façon, employer les mêmes mots à chaque fois de la même manière et passer en revue à l'identique le rapport financier.

En procédant systématiquement de la même façon, vous ne disposerez pas d'une personne spécialiste de la vente mais d'un système de vente.

Un système souple.

Une technologie complètement prévisible destinée à produire des résultats auparavant imprévisibles.

Et vous serez capable de connaître le degré de prévisibilité grâce à un système d'information.

3. Les systèmes d'information

Pour qu'un système d'information interagisse avec le système souple de notre exemple, il doit vous fournir les données suivantes :

INFORMATIONS	POINT DE RÉFÉRENCE
<i>Combien d'appels ont été passés ?</i>	<i>1</i>
<i>Combien de clients potentiels ont été contactés ?</i>	<i>2</i>
<i>Combien de rendez-vous ont été fixés ?</i>	<i>3</i>
<i>Combien de rendez-vous ont été confirmés ?</i>	<i>4</i>
<i>Combien de rendez-vous se sont déroulés ?</i>	<i>5</i>
<i>Combien de présentations de l'évaluation de l'entrepreneur ont été programmées ?</i>	<i>6</i>
<i>Combien de présentations de l'évaluation de l'entrepreneur ont été confirmées ?</i>	<i>7</i>
<i>Combien d'évaluations de l'entrepreneur ont été réalisées ?</i>	<i>8</i>
<i>Combien de présentations des solutions ont été programmées ?</i>	<i>9</i>
<i>Combien de présentations des solutions ont été confirmées ?</i>	<i>10</i>
<i>Combien de présentations des solutions ont été réalisées ?</i>	<i>1</i>
<i>Combien de solutions ont été achetées ?</i>	<i>12</i>
<i>Quelle était la valeur pécuniaire moyenne en euros ?</i>	<i>13</i>

Ces informations doivent être consignées dans un formulaire, soit à la main, soit dans une base de données informatique.

Le système d'information surveillera l'activité de votre système de vente, par point de référence.

Il vous révélera un nombre étonnant d'éléments, comme le taux de conversion entre deux points de référence au sein de votre système de vente.

Il vous indiquera pour quel point de référence un commercial a besoin d'aide et, parmi vos commerciaux, quels sont ceux qui sont bien « dans le système » – à savoir qu'ils l'utilisent à la lettre – et ceux qui ne sont pas dedans.

Si vous aviez calculé le coût d'un appel, vous pourriez calculer celui du traitement du point de référence suivant au sein du processus, puis passer au suivant, et ainsi de suite, jusqu'à obtenir le coût total d'une vente.

En bref, le système d'information peut vous révéler les choses que vous devez savoir !

Les choses que vous ignorez pour l'heure.

Les choses que vous devez connaître afin de développer, contrôler et modifier votre système de vente.

Et les choses qu'il vous faut également savoir en matière de finances, de production et de développement de produits.

Si votre stratégie concernant les systèmes est la colle qui maintient votre prototype de franchise, les informations sont la colle qui consolide votre stratégie concernant les systèmes.

Cela vous dit quand et pourquoi vous devez changer.

Sans cela, vous pourriez tout aussi bien vous bander les yeux, laisser quelqu'un vous faire faire trois tours sur vous-même et attendre, une fléchette à la main, un signal de la part des cieux pour la lancer.

Pas très prometteur, comme jeu.

Certes, mais un jeu auquel la plupart des personnes évoluant dans les petites entreprises sont déterminées à jouer.

Systemes rigides, systemes souples, systemes d'information

Éléments, actions, idées, informations.

Tout ce dont est constituée notre vie, ainsi que votre entreprise.

Percevez-vous à quel point il est difficile de distinguer ces composantes ?

Voyez-vous à quel point elles sont étroitement liées ?

Comprenez-vous maintenant ce que j'entends par système d'entreprise ?

Et pourquoi il est absolument essentiel de commencer à concevoir votre entreprise comme un système totalement intégré ?

Considérer n'importe quelle partie de votre entreprise comme un élément séparé de tout le reste serait une folie, car chaque élément influe sur tous les autres.

Votre but principal, votre objectif stratégique, votre stratégie organisationnelle, votre stratégie en matière de management, votre stratégie concernant le facteur humain, votre stratégie marketing et votre stratégie concernant les systèmes sont tous totalement interdépendants et non *indépendants* les uns des autres.

Le succès de votre programme de développement d'entreprise dépend totalement de votre appréciation de cette intégration. Et votre prototype représente cette intégration.

Si vous cernez désormais tout ça, vous n'aurez pas perdu votre temps à lire le présent ouvrage.

Si vous n'avez pas tout compris, ôtez le bandeau qui vous couvre les yeux, car il n'est plus question de faire des tours sur vous-même.

Une entreprise vous attend.

Il n'est plus l'heure de lancer des fléchettes dans le noir.

Nous en avons presque terminé. Sarah le savait et moi aussi. Il ne restait plus qu'à assembler les pièces du puzzle, à l'aider à intégrer tout ce dont nous avons parlé, à l'aider à voir en quoi tout était applicable et même essentiel à son entreprise, *Au royaume des tartes*.

« Je comprends ce que vous entendez par systèmes rigides, a-t-elle dit. L'enseigne sur ma boutique, le sol, les murs, les vitrines, les tables, les uniformes de mes employés, etc. Autrement dit, tous les éléments visuels de mon entreprise et la façon dont ils vont ensemble. En fait, quand tout est fait correctement, l'entreprise dans sa globalité doit ressembler à un système joliment conçu et parfaitement intégré.

« Je comprends même ce que vous entendez par systèmes d'information, a-t-elle poursuivi. Ma capacité à m'extirper du fonctionnement quotidien de mes boutiques (elle commençait déjà à penser à quatre boutiques, et non une seule !), le nombre de tartes vendues, les types de tarte, l'heure où elles sont vendues, le nombre de clients ayant fréquenté chaque boutique et le moment de cette fréquentation, le nombre de clients ayant acheté des tartes pour les emporter, le nombre de parts de tarte consommées sur place, le nombre de clients ayant acheté une tarte pour la consommer sur place et en ayant acheté une autre à emporter, etc. Et j'imagine qu'il y a également plein d'autres choses auxquelles je n'ai pas pensé.

« Je ne comprends pas bien les systèmes souples. Pouvez-vous m'en dire un peu plus ? Je n'imagine pas mes employés les utiliser – comment avez-vous appelé ça ? Le système central de vente ? »

« Je pense que vous le comprenez sans vous en rendre compte », ai-je répondu.

« Souvenez-vous de ce que j'ai dit quand nous parlions de l'innovation. "Bonjour, vous êtes déjà venu dans notre magasin ?" à la place de "Bonjour, je peux vous aider ?" »

« Eh bien, quelle est votre version de cet échange ? »

« Souvenez-vous de ce jeu qui en vaut la peine et du processus de recrutement employé par le directeur de l'hôtel ? »

« Et le scénario qu'il a utilisé lorsqu'il a raconté l'histoire du jeu de son patron ? Quelle est votre version de ça ? »

« Et souvenez-vous des listes de contrôles de l'hôtel et de la description du système de management qui les définit. Quelle est votre version de ça ? »

« En fait, ai-je enchaîné, toute communication écrite ou orale avec quiconque entrant en contact avec votre entreprise est un système souple. Ce que peu de personnes comprennent, c'est le pouvoir de ces mots lorsqu'ils sont totalement intégrés. Votre scénario de recrutement, le nom de votre boutique, la formation que vous organisez dans votre école, le discours dans les brochures destinées à vos clients, dans vos publicités, tout ce que vous dites, tous ces éléments doivent fonctionner ensemble, tout comme les éléments visuels, afin de déboucher sur un message à l'efficacité redoutable.

« Vous êtes *Au royaume des tartes* et absolument personne d'autre ne vous ressemble.

« Personne d'autre ne raconte la même histoire.

« Personne d'autre n'emploie ces mots de cette façon précise.

« Et ces mots représentent l'idée derrière *Au Royaume des tartes*.

« L'idée issue de votre seul esprit.

« L'idée que votre tante cernait si bien et que vous comprenez vous aussi parfaitement.

« L'idée derrière votre entreprise, qui en est l'âme, le cœur, l'esprit.

« Et vous savez désormais à quel point cet esprit est précieux, Sarah. Il faut le chérir, le partager avec les autres, le libérer à la face du monde.

« Voilà en quoi consistent les systèmes souples. Vous comprenez, maintenant ? Vous voyez comment tout ceci s'assemble pour former un tout merveilleux, charmant, supportable mais en constante évolution ?

« Vous comprenez maintenant pourquoi que je dis que le rôle de technicien ne suffit pas, loin de là et qu'il faut en faire beaucoup plus si vous souhaitez que votre entreprise exprime tout son potentiel ?

« Et c'est ça qui est amusant ! »

Sarah avait le sourire jusqu'aux oreilles.

Pour en savoir plus, allez sur www.michaelegerbercompanies.com

CHAPITRE 19

LETTRE À SARAH

« *La liberté n'est pas automatique, elle s'acquiert. Et on ne l'obtient pas d'un seul coup, mais jour après jour.* »

Rollo May
Man's Search for Himself

Chère Sarah,

On dit que le hasard n'existe pas dans l'univers et je serais donc tenté de considérer comme providentiel le fait que le jour même où je vous écris cette lettre, je viens d'achever la lecture, pour la troisième fois, du remarquable ouvrage de Rollo May, *Man's Search for Himself*. Quelle leçon pour tous ceux qui évoluent dans le monde de l'entreprise et seraient tentés de croire que les sujets brûlants actuels concernant les valeurs fondamentales, le sens, le but et la responsabilisation sont des idées avant-gardistes alors que Rollo May les abordait avec plus d'éloquence en 1953 !

Ainsi, qui parmi ceux gravitant dans les affaires aujourd'hui se souvient de l'Âge de l'anxiété de May, ou de Camus, de Dostoïevski, de Kierkegaard, de Kafka, d'Orwell, des *Hommes creux* de T. S. Eliot ou de la *Foule solitaire* de David Riesman ? Mais pour eux, il ne s'agissait pas de réussite dans les affaires, mais d'une question de vie ou de mort !

Si nous avons une telle envie de valeurs en 1953, année de la publication de l'ouvrage de May, et qu'elle demeure aujourd'hui, que nous est-il arrivé dans l'intervalle ? La guerre froide ? Une expédition sur la Lune ? La Corée ? La guerre du Vietnam ? Le Cambodge ? La révolution sexuelle ? La révolution féministe ?

L'explosion des droits civils ? La révolution psychologique ? Le manifeste du New Age et le nouveau millénaire ? Tout un tas de choses, je dirais ! Et pourtant, après tout ça, au bout de quarante ans, nous sommes toujours en quête de sens, de quelque chose en quoi croire et nous en parlons comme s'il s'agissait de quelque chose de complètement nouveau !

Quelles leçons n'avons-nous pas tirées à la fin du xx^e siècle, Sarah ? Peut-être que cela ne nous tient pas assez à cœur. Il me semble que le sens est le produit de notre attention et non l'inverse. Nous tenons à ce qui est important à nos yeux. Et quand je regarde autour de moi, je constate que nous n'accordons pas assez d'importance aux choses pour être capables de trouver un véritable sens à nos activités.

Cela ne veut pas dire que nous nous fichons de tout. Gagner de l'argent, vivre en sécurité, le Superbowl, tout cela est important pour nous, Américains.

Mais j'estime que les choses auxquelles nous tenons sont insignifiantes sur l'échelle qu'employaient Dostoïevski, Camus, Tolstoï, Kierkegaard, Kafka, l'Ancien Testament, le Nouveau Testament ou Rollo May. Le problème, Sarah, c'est qu'aujourd'hui, nous ne sommes pas très sérieux. Nous allons jusqu'à parler de valeurs (quand c'est le cas) comme s'il s'agissait d'un produit, comme un pull ou une paire de Gucci que l'on peut acquérir en libellant un chèque. Comme les séminaires sur le leadership, la responsabilisation, le management, les relations et les formations qualité qui sont légion de nos jours.

Comme si, grâce à une petite formation, nous allions nous retrouver mieux armés de l'essentiel. Je ne pense pas que ce soit le cas, Sarah.

Je crois qu'en ayant joué notre fin de partie à la fin du xx^e siècle, nous allons avoir besoin de bien plus de choses que ce que nos « formateurs » ont en stock. Il nous faut un choc, que nous devons nous infliger, si éprouvant, si violent, si peu agréable

face à nos petites envies, que soit nous serons éjectés de cette planète, que nous avons façonnée en pensant à nous – nos petits espaces personnels –, lorsque nous nous y attendrons le moins, soit nous nous retrouverons calcinés sur place et on n'entendra plus jamais parler de nous.

Et là est le problème, Sarah, mais il s'agit aussi, bien entendu, d'une opportunité. Comment en arriver dans son existence au stade où l'on est non seulement prêt, mais également désireux et impatient – même si la perspective est terrifiante – d'exécuter un tel bond en matière de foi sans aucune garantie d'un effet salutaire ?

C'est en ce sens, chère Sarah, que je suis persuadé que nous nous sommes séparés il y a peu à la croisée des chemins. Je vous regardais vous éloigner sur une voie fraîchement découverte, me disant que je savais où vous alliez et ce que vous alliez découvrir, mais je prenais également conscience que je ne connaissais rien de la sorte. Cette voie que vous aviez choisie menait vers le futur et remontait à votre enfance, et à la « fougue » que vous pensiez avoir perdue.

Mais ce que je sais d'expérience, c'est que vous ne retrouverez pas véritablement votre « fougue » dans le passé, car elle vous attend dans le futur sur le chemin que vous avez choisi d'emprunter. Votre fougue n'est pas derrière vous, elle a déjà fait son propre choix ! Il vous suffisait de vous la réapproprier pour que vous vous trouviez réunies ! C'est peut-être un peu métaphysique pour un type qui a la tête sur les épaules comme moi, mais, bien que je ne puisse pas le prouver, je sais sans l'ombre d'un doute que c'est vrai.

Je le sais, car cela m'est précisément arrivé à de multiples reprises lorsque je me suis retrouvé prêt. Je sais que ma fougue m'attend, devant moi, sur l'un des mille chemins présents et qu'il m'incombe de choisir le bon, pour la rejoindre jovialement, sans hésitation, pour poursuivre le *moi*, qui représente la meilleure version de moi-même. Il s'agit d'entrer dans une dimension spirituelle, d'être en contact avec mon âme.

Et c'est dans notre fougue, Sarah, que se trouve le sens, dans ce que votre tante appelait le fait d'accorder de l'importance, son attention. C'est votre fougue qui tient aux choses, Sarah. Si vos parents et professeurs estimaient que votre fougue était plus perturbatrice qu'autre chose et ont essayé de vous en priver, votre tante savait, Sarah, ce que vous veniez de découvrir, à savoir que votre fougue était là à attendre depuis tout ce temps ! Elle ne s'était pas envolée, c'est vous qui étiez partie. Et le chemin sur lequel vous vous trouvez maintenant est celui-là même que votre tante et vous arpentez, là dans la cuisine et là dans votre lit de petite fille par ces matins estivaux alors que vous respiriez cet air chaud délicieux, au milieu des Quatre Chênes et là, encore, où vous aviez la main posée sur la tête de ce cheval noir.

Votre chemin n'a jamais cessé d'exister pour vous, Sarah. Vous vous êtes simplement perdue. Vous ne le croyiez pas. Face au besoin d'être certaine, comme toutes les petites filles, que vos parents ne vous abandonneraient pas et que vos professeurs vous aimeraient, vous vous êtes déconnectée de votre moi, heureusement, ce n'était que provisoire.

Ce chemin sur lequel vous vous tenez désormais, ce chemin de l'esprit d'entreprise, décrit des virages qui vous ébahiront parfois et vous bouleverseront même à d'autres moments. Il n'y aura assurément aucune certitude, mais c'est justement la raison pour laquelle c'est si passionnant ! C'est le chemin des surprises, de l'engagement permanent. Et, parce qu'il regroupe tout ça, il s'agit réellement du chemin de la vie ou, comme Rollo May aurait pu le baptiser, « le chemin de la liberté ». Il a dit ceci : « La liberté ne se résume donc pas à dire "Oui" ou "Non" face à une décision donnée : c'est le pouvoir de nous façonner et de nous créer. La liberté est la capacité, pour reprendre une expression de Nietzsche, "à devenir ce que nous sommes vraiment". »¹

Ainsi, Sarah, bien que nous ayons beaucoup parlé de votre en-

1. Rollo May, *Man's Search for Himself*, W. W. Norton & Company, Inc., 1953, p. 165.

treprise et de sa relation avec vous, bien que nous ayons abordé la planification, les systèmes, les contrôles, le management, le développement des êtres, le développement organisationnel, le développement marketing et les nombreuses autres parties de votre entité dont vous devez non seulement prendre conscience, mais auxquelles il vous faut aussi prêter attention, il serait négligent de ma part de vous laisser l'impression que n'importe lequel de ces éléments changera la donne, à moins que vous ne gardiez une chose en tête : *laisser le rideau levé*.

Le rideau est votre zone de confort. C'est le masque que vous avez revêtu lorsque vous étiez petite, car il était synonyme de sécurité alors que votre fougue n'avait rien de rassurant. Votre zone de confort a été le rideau que vous avez dressé devant votre visage et à travers lequel vous avez regardé le monde. Votre zone de confort a été cette petite planète confortable sur laquelle vous avez vécu, dont vous connaissiez toutes les cachettes tellement elle était petite. Votre zone de confort vous a saisie par le passé, Sarah, et peut encore le faire, lorsque vous n'êtes pas du tout prête, car elle sait ce que cela signifie pour vous. Elle sait à quel point vous désirez être à l'aise. Elle sait le prix que vous êtes prête à payer pour être sous contrôle. Le prix suprême, votre vie.

En conséquence, Sarah, si ce nouveau chemin, si le fait de vivre avec toute votre fougue est important à vos yeux, si vous y tenez vraiment, préservez-la, parce que le confort nous dévore tous quand nous nous y attendons le moins. Le confort nous rend tous lâches.

Je vous dis donc au revoir. Merci de me donner de vos nouvelles et de celle de votre entreprise. Et n'oubliez pas, je serai toujours de tout cœur avec vous.

Michael E. Gerber

ÉPILOGUE

POUR QUE LA CRÉATION D'UNE PETITE ENTREPRISE REDEVienne UN RÊVE DANS LE MONDE ENTIER

« Vous devriez maintenant savoir qu'un homme de savoir vit en agissant et non en envisageant d'agir, ni en réfléchissant à ce qu'il pensera une fois qu'il aura agi. Un homme de savoir choisit un chemin avec son cœur, puis le suit. »¹

Carlos Castaneda
Histoires de pouvoir

Ce livre n'est pas une simple prescription pour connaître le succès. *C'est un appel aux armes.*

Mais cet appel aux armes n'est pas destiné à livrer bataille, c'est une invitation à apprendre des choses.

Comment sentir les choses, penser et agir différemment et de manière plus productive et plus *humaine* que ne le permettent notre compréhension et nos compétences actuelles. Le monde d'aujourd'hui n'est pas tendre. Le genre humain a connu plus de changements ces vingt dernières années que lors des deux millénaires précédents.

Les frontières géographiques, politiques, sociales et émotionnelles qui nous servaient autrefois n'existent plus. Les règles

1. Traduction libre. (NdT)

changent constamment. Mais les gens ne peuvent pas vivre sans limites, sans structure, sans règles. De nouvelles ont donc vu le jour et proliféré afin de combler le vide laissé par celles ne semblant plus servir notre ère « New Age ».

Malheureusement, dans un monde aux changements éclairs, les règles ont peu de temps pour s'installer. Dès que de nouvelles règles sont instaurées, elles sont avalées par le tourbillon insatiable du changement, puis trop rapidement remplacées par d'autres règles, avant que le cycle ne se répète.

Il en résulte le chaos et le désordre, chaque changement donnant naissance à un monde encore plus agité que le précédent et affichant de moins en moins de traditions sur lesquelles s'appuyer. C'est un monde troublé où règne la confusion.

Mais les ennuis n'ont pas pour origine le monde extérieur. Si c'était le cas, nous serions vraiment dans le pétrin. Qui, parmi nous tous, en sait suffisamment, ou a un peu d'influence sur ce qui se passe ailleurs dans le monde pour contrôler la situation ? S'il est si difficile d'agir au sein de nos entreprises, comment diable changer le monde ?

C'est simple, c'est impossible. Et n'importe quel appel aux armes laissant entendre que nous en sommes capables est une mesure provisoire, un appel à la désillusion et au final à la catastrophe. Car nos mesures provisoires ne sont pas des solutions. Nos piètres tentatives de correction du monde ne sauraient modifier la situation générale. Si elles portent leurs fruits, elles ne peuvent que modifier la situation dans laquelle nous nous trouvons à un moment donné.

Non, nous ne pouvons pas changer le monde. Et par chance, nous n'y sommes pas contraints. Nous pouvons commencer bien plus près de chez nous, sur place, et c'est même impératif si nous voulons réussir. Mais le chaos ne règne pas ailleurs, chez les autres. Il ne se situe pas au cœur du monde extérieur, mais en vous et moi.

Épilogue

Le problème, ce n'est pas le monde, c'est plutôt vous et moi.

Le chaos ne règne pas dans le monde, c'est le chaos qui est en nous.

Le chaos apparent du monde n'est que le reflet de nos propres tourments intérieurs.

Si le monde reflète un manque de bon sens, c'est parce que nous en manquons cruellement. Si le monde agit comme s'il ignorait quoi faire, c'est parce que chacun de nous en fait de même. Si le monde est violent, avide, impitoyable, inhumain et souvent carrément stupide, c'est parce que vous et moi présentons également ces caractéristiques.

Par conséquent, si le monde doit changer, commençons donc par modifier nos existences !

Malheureusement, nous n'avons pas appris à raisonner de cette manière. Nous sommes une société habituée à partir du principe que les autres se dressent contre nous. Nous souhaitons modifier le monde afin de nous éviter de changer nous-mêmes. Et pour une société tournée vers l'extérieur, l'introspection pose problème.

Mais le moment est venu d'apprendre à le faire. L'heure du changement a sonné.

Car si nous ne le faisons pas, le chaos régnera toujours.

Et nous ne pouvons pas nous permettre de continuer à vivre ce genre de chaos.

Nous sommes tout simplement à court de temps.

Comblé le fossé

Comblé ce fossé est en fait le thème de ce livre.

Un fossé entre l'univers « extérieur » et l'univers « intérieur ».

Et votre entreprise peut permettre de comblé le fossé entre vous et le monde extérieur, de réunir l'univers extérieur et l'univers intérieur de façon à rendre les deux plus humains, plus productifs et plus efficaces.

Car, à l'instar du patron de l'hôtel, votre petite entreprise peut devenir votre dojo, votre salle d'entraînement. Dans son livre intitulé *Zen in the Martial Arts*, Joe Hyams nous révèle ce qu'est un dojo :

Un dojo est un cosmos miniature dans lequel nous entrons en contact avec nous-mêmes – nos peurs, anxiétés, réactions et habitudes. C'est une arène renfermant des conflits en milieu confiné dans laquelle nous affrontons un adversaire qui est plutôt un partenaire destiné à nous aider à mieux nous comprendre. C'est un endroit où nous pouvons apprendre beaucoup en peu de temps sur l'être que nous sommes et notre façon de réagir dans le monde extérieur. Les conflits qui se déroulent à l'intérieur d'un dojo nous aident à gérer ceux éclatant à l'extérieur de l'enceinte. La concentration et la discipline totales nécessaires pour étudier les arts martiaux se transposent dans la vie quotidienne. L'activité menée dans le dojo nous demande de tenter de nouvelles choses en permanence. C'est donc également une source d'apprentissage – dans la terminologie Zen, une source d'auto-révélation.¹

Et c'est précisément ce qu'est une petite entreprise !

Une petite entreprise est un endroit qui réagit instantanément

1. Joe Hyams, *Zen in the Martial Arts*, J. P. Tarcher, Inc., Los Angeles, 1979, p. 12.

à toute mesure prise. Un endroit où nous pouvons nous entraîner à mettre en œuvre des idées de façon à changer la vie des gens. Un endroit où nous pouvons commencer à tester toutes les suppositions faites sur nous-mêmes. Un endroit où les questions sont au moins aussi importantes, voire plus, que les réponses. Un endroit où les généralisations doivent céder la place aux détails. Un endroit qui exige toute notre attention. Un endroit où les règles doivent être respectées et l'ordre préservé. Un endroit qui est pratique, pas idéaliste. Mais un endroit où l'idéalisme doit être présent pour servir l'aspect pratique. Un endroit où le monde est réduit à une taille gérable, suffisamment petite pour être réactif, mais suffisamment grande pour mettre à l'épreuve tous nos éléments. Une véritable salle d'entraînement.

Un monde à part entière.

Un monde à part entière

Et après tout, c'est le « rêve de la petite entreprise américaine », le rêve qui a servi de catalyseur à tant d'efforts déployés par l'esprit d'entreprise – et même par des entrepreneurs qui ne l'avaient pas vraiment.

Créer son univers. En faire un monde à part entière.

Quelle est cette révolution de la création d'entreprise dont on parle aujourd'hui et qui pousse des millions de personnes à créer leur structure ?

Ce n'est rien de plus qu'un passage d'un monde extérieur chaotique à son propre univers.

C'est une envie de structure, de forme, de contrôle et de quelque chose de plus personnel, de moins distinct tout en étant plus intimement lié à notre état d'êtres humains. C'est le désir

ardent de nouer une relation avec nous-mêmes et le monde d'une manière inaccessible dans un emploi classique.

Malheureusement, comme nous l'avons déjà vu, le « rêve » se réalise rarement. La plupart des petites entreprises périssent, et pour une raison évidente. *Nous apportons notre chaos.*

Nous ne changeons pas. Nous essayons de changer le monde en montant une petite entreprise – mais nous restons les mêmes !

Ainsi, la petite entreprise que nous avons lancée afin de bénéficier d'un nouveau monde devient le pire emploi du monde !

La leçon à tirer de tout cela est simple : *nous ne pouvons changer de vie en nous lançant dans le monde extérieur.* Tout ce que nous risquons alors de générer, c'est encore plus de chaos !

Nous ne pouvons changer de vie et créer notre monde qu'en commençant par comprendre comment est constitué et fonctionne ce monde, et cerner les règles du jeu. Il nous incombe donc d'étudier le monde et la place que nous y occupons. Et, pour ce faire, nous avons besoin d'un monde à la dimension et à la complexité modestes.

Et la petite entreprise est justement ce genre de monde.

Un programme de développement d'entreprise peut permettre de l'étudier avec une grande efficacité.

Le prototype de franchise peut offrir à notre étude la discipline nécessaire pour être couronnée de succès.

L'Innovation, la Quantification et l'Orchestration nous permettent, ainsi qu'à notre concurrent – quel qu'il soit –, de découvrir nos limites, nos faiblesses et nos forces. Nous pouvons alors prendre conscience de ce qui fonctionne vraiment dans le monde, au lieu de nous en remettre à notre imagination, car dans une compétition d'arts martiaux, l'imagination n'a pas sa place. La mort peut être au rendez-vous !

L’Innovation, la Quantification et l’Orchestration offrent le système de croyances de notre entreprise, la base philosophique de notre interaction avec le monde. Elles deviennent la source de notre apprentissage, de la créativité et du dépassement des limites que nous nous imposons.

Et grâce à l’Innovation, la Quantification et l’Orchestration, notre entreprise peut devenir autre chose qu’un endroit où travailler, un lieu qui satisfait plus que le technicien qui est en nous. Dans le développement d’entreprise, il y a une place pour notre moi dans sa globalité, pour l’innovateur, pour celui qui fait perdre la structure, pour celui qui agit, pour l’entrepreneur, pour le manager et pour le technicien qui est en chacun de nous.

Votre petite entreprise et la mienne peuvent nous apporter plus de vie.

Une idée pour agir

Mais est-ce que ça marche ?

Est-ce que le prototype de franchise fonctionnera dans votre cas ?

Un vieux proverbe chinois dit ceci :

Quand vous entendez quelque chose, vous l’oubliez.

Quand vous voyez quelque chose, vous le mémorisez.

Mais ce n’est qu’en faisant quelque chose que vous le comprenez.

En bref, ma réponse est un « Oui ! » franc et massif. Le prototype marche à chaque fois qu’on l’applique. Et vous ne ferez pas exception à la règle. Il fonctionne, car il nécessite l’investissement total des personnes qui l’appliquent. Il ne saurait être mis en place sans conviction, ni frénétiquement, mais uniquement avec

intelligence, avec résolution, raisonnablement, systématiquement et avec compassion.

Le processus de développement d'entreprise crée un changement instantané chez les personnes qui l'exécutent.

Et c'est la clé de son succès.

Ceux qui empruntent ce chemin doivent garder leur but à l'esprit afin de le poursuivre. Ce faisant, leur but deviendra lié à quelque chose existant réellement dans le monde – leur entreprise. Un lieu dans lequel les buts peuvent être mis à l'épreuve concrètement et de manière pratique. L'entreprise devient le symbole de la vie qu'ils souhaitent vivre, la manifestation visible de leur identité et de leurs croyances. Un testament vivant, actif et évolutif de la volonté de l'être humain.

Mais je vous demande de ne plus y penser.

Le moment est venu d'agir.

Car, si vous n'agissez pas, vous ne le comprendrez pas.

Et une fois l'heure de l'action venue, vous n'aurez plus à y penser – vous serez sur la bonne voie.

Tant que vous ne serez pas passé à l'action, ce sera une bonne idée de plus, une autre pensée créative.

Le moment est venu de la transformer en innovation.

Il est temps que la création d'une petite entreprise redevienne un rêve dans le monde entier.

Ce rêve s'était envolé depuis bien trop longtemps.

POSTFACE

FRANCHIR LE PAS

Et que faites-vous maintenant ?

Maintenant que le feu crépite. Maintenant que vous souhaitez vous y mettre. Maintenant que vous voulez transformer votre entreprise en petite machine à « faire de l'argent », en contrat clés en main.

Eh bien, comme Sarah et des milliers de propriétaires de petite entreprise, vous devez franchir l'étape décisive..

Vous devez prendre du recul et regarder votre entreprise avec vos yeux d'entrepreneur.

Il vous incombe d'analyser la situation actuelle de votre entreprise, de décider à quoi elle ressemblera lorsqu'elle correspondra à l'image que vous souhaitez lui donner, puis d'évaluer la différence entre son état actuel et la forme qui doit être la sienne pour que votre rêve devienne réalité.

Cette différence vous dira précisément ce qu'il faut faire pour créer l'entreprise de vos rêves.

Et, avec vos yeux d'entrepreneur, vous constaterez que cette différence est toujours due à l'absence de systèmes, l'absence d'une recette maison afin de mener votre activité en vous distinguant des autres.

The E-Myth étant apparu pour la première fois en 1986, mes entreprises ont aidé des dizaines de milliers de propriétaires de

E-Myth

petite entreprise et d'entrepreneurs à prendre du recul afin de découvrir l'ampleur de cette différence entre la réalité et leur rêve.

N'oubliez pas...

Quand vous entendez quelque chose, vous l'oubliez.

Quand vous voyez quelque chose, vous le mémorisez.

Mais ce n'est qu'en faisant quelque chose que vous le comprenez.

Allez, commençons.

Michael E. Gerber
Cofondateur et président
Michael E. Gerber Companies
Carlsbad, Californie

À PROPOS DE L'AUTEUR

MICHAEL E. GERBER est le fondateur et rêveur en chef de Michael E. Gerber Companies, née en 1977 avec la création de The Michael Thomas Corporation, qui apporte une aide aux propriétaires de petite entreprise et aux entrepreneurs afin qu'ils montent une entité qui marche. Depuis, Michael E. Gerber et ses sociétés ont donné à plus de 70 000 propriétaires de petite entreprise et entrepreneurs prometteurs les moyens de transformer radicalement leur structure et leur vie. Michael E. Gerber Companies est rapidement devenue la plus grande ressource œuvrant pour le développement de l'esprit d'entreprise dans le monde, affichant une efficacité redoutable.

Considéré par bon nombre comme « la figure de proue de la petite entreprise et de l'esprit d'entreprise aux États-Unis », Michael E. Gerber a décrit à des milliers de propriétaires de petite entreprise, d'entrepreneurs, de managers et de dirigeants d'entreprise de par le monde le rôle éminemment profond que l'esprit d'entreprise peut jouer pour réinventer l'économie et la culture mondiales. Son message est unique, séduisant et pragmatique. Et surtout, comme peuvent en témoigner ses millions de lecteurs et adeptes de ses méthodes, ça marche !

Souhaiteriez-vous que Michael E. Gerber intervienne dans votre organisation ou aimeriez-vous recevoir des informations sur ses programmes, vidéos et ouvrages novateurs ? Pour entrer en contact avec Michael ou sa fabuleuse équipe :

Allez sur notre site web : www.michaelegerbercompanies.com

Téléphone : 00.1.760.752.1812

Fax : 00.1.760.752.9926

E-Myth

Courrier postal :
Michael E. Gerber
Co-fondateur/Président
Michael E. Gerber Companies
P.O. Box 130384
Carlsbad, CA 92013
États-Unis

CHAPITRE 3. L'ENFANCE : LA PHASE DU TECHNICIEN.....	55
CHAPITRE 4. L'ADOLESCENCE : SE FAIRE AIDER.....	65
CHAPITRE 5. SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT	75
Redevenir petit	76
Se déclarer en faillite	79
La survie à l'adolescence.....	81
CHAPITRE 6. LA MATURITÉ ET LE POINT DE VUE DE L'ENTREPRENEUR.....	93
Le point de vue de l'entrepreneur.....	94
Le modèle de l'entrepreneur.....	98

PARTIE II

LA RÉVOLUTION CLÉS EN MAIN : UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'ENTREPRISE 103

CHAPITRE 7. LA RÉVOLUTION CLÉS EN MAIN	105
Le phénomène de la franchise	106
« La petite entreprise affichant la plus grande réussite au monde »	107
La clé : la Business Format Franchise	108
Vendre l'entreprise et non le produit	110
CHAPITRE 8. LE PROTOTYPE DE FRANCHISE.....	117
CHAPITRE 9. TRAVAILLER <i>SUR</i> ET NON <i>DANS</i> VOTRE ENTREPRISE.....	125

PARTIE III

MONTER UNE PETITE ENTREPRISE

QUI MARCHE !145

CHAPITRE 10. LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE	147
L'innovation	147
La quantification.....	151
L'orchestration.....	154
 CHAPITRE 11. VOTRE PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE	 165
 CHAPITRE 12. VOTRE BUT PRINCIPAL	 169
 CHAPITRE 13. VOTRE OBJECTIF STRATÉGIQUE.....	 183
Le premier critère : l'argent.....	184
Le deuxième critère : une occasion à saisir	187
<i>Dans quel type d'activité est-ce que je me lance ?</i>	187
<i>Qui est ma clientèle ?</i>	189
D'autres critères ?.....	190
 CHAPITRE 14. VOTRE STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE	 201
S'organiser en fonction des personnalités	202
Organiser votre entreprise	206
Concevoir le prototype du poste : vous remplacer par un système.....	215
 CHAPITRE 15. VOTRE STRATÉGIE EN MATIÈRE DE MANAGEMENT	 225
Qu'est-ce qu'un système de management ?.....	226

CHAPITRE 16. VOTRE STRATÉGIE CONCERNANT LE FACTEUR HUMAIN	237
Les règles du jeu	244
La logique du jeu	246
Jouer à ce jeu	249
CHAPITRE 17. VOTRE STRATÉGIE MARKETING	259
Le décideur irrationnel	259
Les deux piliers d'une stratégie marketing réussie	264
CHAPITRE 18. VOTRE STRATÉGIE CONCERNANT LES SYSTÈMES	277
Trois types de système	278
1. <i>Les systèmes rigides</i>	278
2. <i>Les systèmes souples</i>	282
3. <i>Les systèmes d'information</i>	292
CHAPITRE 19. LETTRE À SARAH	299
ÉPILOGUE : POUR QUE LA CRÉATION D'UNE PETITE ENTREPRISE REDEVienne UN RÊVE DANS LE MONDE ENTIER	305
Comblé le fossé	308
Un monde à part entière	309
Une idée pour agir	311
POSTFACE : FRANCHIR LE PAS	313
À PROPOS DE L'AUTEUR	315

A L I S I O

Les éditions Alisio, des livres pour réussir !

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres des **éditions Alisio** sur notre site. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour des livres Alisio sur notre blog : <http://alisio.fr> et la page **Facebook** « **Alisio** ».

Alisio est une marque des éditions Leduc.s.

Les éditions Leduc.s

29, boulevard Raspail

75007 Paris

info@editionsleduc.com



Retour à la [première page](#).