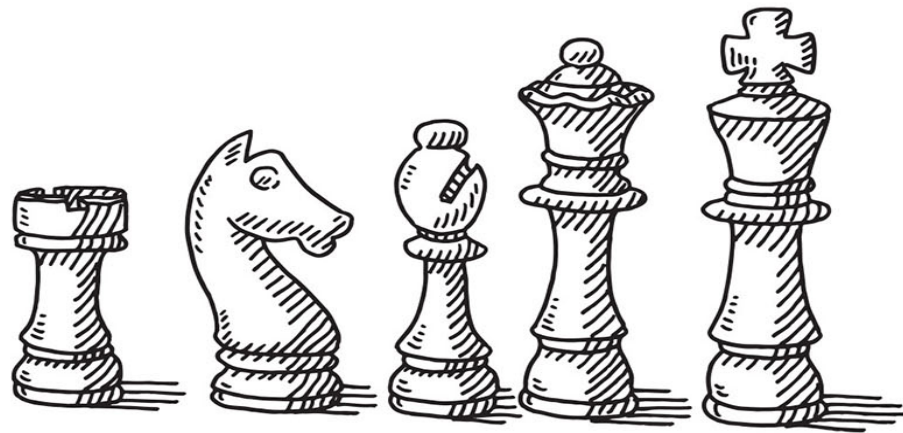


BEST-SELLER DU WALL STREET JOURNAL



Cinq coups d'avance

Devenez un maître
de la stratégie d'entreprise



Patrick Bet-David

Greg Dinkin

L'entrepreneur
aux 3 millions
d'abonnés !

diateino

Patrick Bet-David
en collaboration avec Greg Dinkin

Cinq coups d'avance

Devenez un maître
de la stratégie d'entreprise

diateino

Titre original anglais : *Your Next Five Moves :
Master the Art of Business Strategy.*

Publié pour la première fois par Gallery Books, une
marque de Simon & Schuster inc.

© 2020, BetDavid Enterprises LLC.

© 2021, Diateino, une marque du groupe Guy Trédaniel,
pour la traduction française.

Traduit de l'anglais par Laurence Seguin.

Tous droits réservés pour l'édition française.

Image de couverture : iStock, © FrankRamspott.
Création maquette : © Michelle Marchese.

Aucune partie de cette publication ne peut être
reproduite, stockée dans un système de récupération ou
transmise sous quelque forme que ce soit ou par
quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique,
photocopie, enregistrement ou autre, sans l'autorisation
écrite préalable de l'éditeur.

www.diateino.com
contact@diateino.com

 fr.linkedin.com/company/diateino

   @diateino

ISBN : 978-2-35456-416-2

Ce document numérique a été réalisé par [PCA](#)

*À mon père, Gabreal Bet-David,
l'Aristote de ma vie*

Note de l'auteur

Je raconte des histoires qui remontent à plus de trente ans et je fais de mon mieux pour décrire les événements avec précision. Les personnes identifiées dans le livre par leurs nom et prénom sont des personnes réelles. Celles identifiées uniquement par un prénom sont soit des personnages composites soit des personnes dont les noms et détails permettant de les reconnaître ont été modifiés. Mais l'essence de leur histoire est fondée sur des faits réels.

Introduction

Avant votre premier coup

Lorsque j'ai regardé pour la première fois le documentaire *Magnus* sur Magnus Carlsen, cela m'a fait réfléchir aux analogies avec le monde des affaires. Carlsen est un jeune Norvégien, prodige des échecs, qui est devenu grand maître à l'âge de 13 ans. Quel visionnaire ! Il pense en permanence quinze coups d'avance. Ce faisant, il a la capacité remarquable de prédire (et de maîtriser) les coups de ses adversaires. Sa méticuleuse préparation m'a également impressionné. Carlsen a déroulé le jeu dans son esprit tant de fois *avant* qu'il n'ait réellement lieu qu'il reste imperturbable dans le feu de l'action. En plus, il doit gérer quelque chose à laquelle font face les créateurs d'entreprise et les P.-D.G. tout le temps : « Si vous voulez arriver au sommet, vous risquez de vous isoler des autres. »

Après avoir regardé *Magnus*, j'ai continué à réfléchir sur le nombre de points communs que partagent les maîtres d'échecs et les entrepreneurs ayant réussi. Je n'ai pas été surpris d'apprendre qu'Elon Musk, fondateur de Tesla et de SpaceX, a commencé à jouer aux échecs très jeune. Selon son frère Kimbal, « il est capable de voir des choses plus clairement d'une manière que personne de ma

connaissance n'est capable de comprendre. Aux échecs, vous pouvez voir douze coups d'avance si vous êtes un grand maître. Dans n'importe quelle situation, Elon est capable d'anticiper douze coups ».

Cette citation remet tout en perspective. La plupart des personnes ne pensent pas plus d'un ou deux coups d'avance. Ces personnes sont des amateurs qui font un passage éclair dans les affaires. Une stratégie efficace consiste à jouer un coup et à se préparer à en lancer une série d'autres en s'appuyant sur les réactions du marché ou des concurrents. Vous devez penser au-delà de votre premier coup afin de mettre en œuvre une stratégie efficace. Quand vous commencerez à être vraiment bon, vous saurez anticiper les réactions et déploierez alors une série de coups quasiment impossibles à contrecarrer.

Même si les affaires sont un jeu où l'on pense plusieurs coups d'avance, ce livre n'a pas pour objet les échecs, mais d'adopter la vision et l'état d'esprit d'un maître d'échecs et de les appliquer aux affaires. En réalité, vous n'êtes même pas obligé de connaître les échecs. Dans les pages qui suivent, vous ne trouverez pas d'exemple de stratégies d'échecs spécifiques, mais une myriade d'exemples de femmes et d'hommes couronnés de succès qui *pensent* comme des joueurs d'échecs victorieux.

Les personnes qui ne pensent pas plus d'un coup d'avance se laissent mener par leur *ego*, leurs *émotions* et leurs *peurs*. Votre meilleur vendeur menace de démissionner si vous ne l'augmentez pas ? L'amateur guidé par ses émotions répondra « personne ne me menace » ou « nous n'avons pas besoin de lui de toute façon ». À l'inverse, le stratège pragmatique prépare ses prochains coups.

La même approche s'applique à l'éducation des enfants. Leur donner tout ce qu'ils demandent - un bonbon, une tablette ou ne pas aller au cours de piano - laisse une

impression fantastique. Ils sourient et vous disent combien ils vous aiment. Vous savez également que l'alternative - une crise de colère considérable au cours de laquelle ils vont déverser tout leur venin et leur fiel - vous fera sentir affreusement coupable. Ce scénario vous montre que, comme pour la plupart des décisions en entreprise, la première est clairement le choix le plus facile ; l'autre, qui nécessite de penser un coup d'avance, est un choix *plus efficace*.

J'aurais aimé que quelqu'un m'enseigne à penser ainsi quand je suis passé de vendeur à directeur commercial puis à créateur d'entreprise et enfin, à P.-D.G. À chaque étape de mon évolution, ce type de pensée critique aurait pu m'économiser des millions de dollars et des dizaines de crises de panique. Quand je réfléchis à la façon dont je suis passé d'un vendeur de club de remise en forme, impulsif, peu sûr de lui et prétentieux, à un P.-D.G. stratège, qui se connaît bien et a confiance en lui, je m'aperçois que la clé de la réussite consiste à apprendre comment penser au moins cinq coups d'avance.

Certains d'entre vous, qui sont de brillants étudiants, se demandent peut-être pourquoi *seulement* cinq coups d'avance ? Il y a deux raisons à cela. Premièrement, cinq coups se situent à un carrefour idéal entre stratégie réfléchie et action rapide. Toutefois, dans certaines circonstances, vous choisirez de penser au-delà de cinq coups, par exemple lors d'une réunion annuelle hors site ou pour analyser une éventuelle acquisition (ou l'établissement d'une colonie sur Mars). Mais attention, un trop grand nombre de coups d'avance peut conduire à la paralysie par l'analyse. Cinq coups suffisent en général pour anticiper les résultats futurs et visualiser les attaques et contre-attaques. Deuxièmement, au niveau macro-économique, il suffit de maîtriser cinq coups pour réussir dans les affaires. J'ai d'ailleurs divisé le livre en cinq

parties pour que vous sachiez exactement ce qu'il vous faut pour réussir.

Il y a bien des choses que je ne sais pas faire. Je mesure 1,98 mètre et je pèse 108 kilos, mais je ne sais pas pour autant jouer au basket ou au football. Je ne sais pas non plus écrire du code informatique ni construire un moteur de A à Z. Mais s'il y a une chose que je sais faire, c'est aider les entrepreneurs et les cadres dirigeants à mettre au point une stratégie pour conquérir un marché. Lorsque je m'installe dans une salle de réunion à côté d'un créateur d'entreprise ou d'un P.-D.G., nous envisageons la stratégie comme un jeu. La seule différence entre les affaires et les échecs (ou le *Monopoly* ou *Final Fantasy*, d'ailleurs), c'est que nous jouons pour des millions (ou des milliards) de dollars et non pour se vanter. Forts de cet état d'esprit, les dirigeants apprennent comment créer la stratégie qui les lancera sur la voie de la croissance.

En tant que conseiller de cadres dirigeants et guide d'étudiants et de futurs entrepreneurs, voici les questions que l'on me pose souvent : dois-je quitter mon emploi pour fonder une entreprise ? Dois-je lever des fonds en cédant des actions ou en émettant des titres de créances ? Comment puis-je mettre en place une structure de rémunération pour attirer et retenir des cadres dirigeants ou une équipe de vente remplissant le formulaire 1099¹ ? Dois-je me développer à l'international maintenant ou attendre que les conditions du marché évoluent ?

Dans les affaires, les questions simples sont binaires et appellent des réponses par oui ou par non. Le piège est de croire que *toutes* les réponses sont binaires. En réalité, la réponse à n'importe quelle question consiste en une succession de coups effectués selon une séquence appropriée. Les « experts » aggravent souvent une situation en donnant des réponses binaires comme si tout

le monde entrainé dans la même case. C'est pourquoi vous verrez que notre premier coup consiste à découvrir qui vous êtes et ce que vous voulez.

À mes yeux, l'autre problème concerne un manque de planification. L'enthousiasme peut être un ressort puissant à condition qu'il soit associé à une planification à cinq coups d'avance. Trop de personnes cherchent à mettre en œuvre le coup numéro cinq sans passer d'abord par les quatre premiers. Or, les cinq coups s'organisent selon une séquence. Pour atteindre le niveau suivant, vous devez passer de la pensée unique (et à un coup) à une pensée envisageant plusieurs coups d'avance.

Si vous savez avec certitude que vous voulez être un entrepreneur, quitter votre emploi peut correspondre au coup numéro quatre ou peut mener, *via* une série de coups, à créer un poste lucratif dans votre entreprise actuelle, à savoir par exemple devenir intrapreneur, ce que nous aborderons dans le chapitre 3. Si vous avez une famille, mais pas d'économies, le fait de quitter votre emploi ne doit vraiment pas être le coup numéro un. Les informations dispensées dans ce livre s'adressent à toutes les personnes, quels que soient l'étape de leur vie ou leur niveau d'activité. Vous pouvez par exemple être un directeur financier passionné par son poste ou bien un indépendant qui aime la variété des tâches et la flexibilité du statut d'« entrepreneur en solo ». L'une des choses que j'apprécie le plus dans le monde des affaires, c'est qu'il y a une voie pour tout le monde, à condition que vous vous connaissiez bien et que vous ayez la volonté de penser cinq coups d'avance.

Quelle que soit la séquence des coups adaptés à votre situation, les stratèges astucieux se distinguent par leur aptitude à *anticiper*. Les meilleurs chefs militaires ont le don de planifier plusieurs coups. Les meilleurs boxeurs savent tendre un piège à leur adversaire : ils sont prêts à

perdre la première manche, mais en réalité, ils utilisent un coup en apparence défavorable en début de combat pour leurrer leur adversaire. Ils l'amènent ainsi à commettre une faute lors d'une manche ultérieure. Les joueurs de poker de classe mondiale ne font pas autrement quand ils bluffent en sacrifiant des jetons en début de partie ; ils amorcent une succession de coups qui finiront par faire mordre la poussière à leurs adversaires. Et même si nous ne pensons pas à Warren Buffett comme à un maître d'échecs, ses succès durables sont dus à son approche patiente et stratégique. Buffett n'essaie pas de gagner un marché en particulier ni même un trimestre ou une année. Il exécute une série de coups pour gagner à long terme.

Kobe Bryant, la légende de la NBA, m'a confié, moins de six mois avant sa mort tragique, qu'il savait déjà, à l'âge de 13 ans, qu'il voulait être l'un des plus grands joueurs de basket-ball de tous les temps. Or, à cette époque, il se classait au 56^e rang au niveau national. Il avait donc établi une liste des joueurs au-dessus de lui. Cinq ans plus tard, il les avait tous surclassés et était devenu le choix de première ronde après le lycée. Si l'on en croit la rumeur, Michael Jordan avait participé à la « Dream Team » - l'« équipe de rêve » américaine sélectionnée pour les jeux Olympiques de 1992 - pour en savoir plus sur les points faibles de ses coéquipiers et s'en servir contre eux une fois de retour dans le championnat de la NBA. Ces deux joueurs étaient des maîtres stratèges qui pensaient toujours au moins cinq coups d'avance. Vous aurez vous aussi besoin de penser ainsi, surtout si vous prévoyez de concurrencer vos adversaires de votre secteur et, enfin, de le dominer.



Aux pages suivantes, je vous indiquerai tout ce que vous devez savoir pour penser en maître stratège. Je vais également vous montrer comment :

- 1.** Vous distinguer et communiquer sur votre valeur unique ;
- 2.** Trouver des investisseurs et valoriser fortement votre entreprise pour un départ lucratif ;
- 3.** Attirer les meilleurs talents et concevoir des incitations pour les faire progresser et les garder ;
- 4.** Entretenir les systèmes pendant la phase de croissance rapide et garder la raison pendant la phase chaotique ;
- 5.** Traiter les questions, prendre des décisions et résoudre les problèmes avec efficacité ;
- 6.** Savoir qui vous souhaitez être et l'héritage que vous allez laisser ;
- 7.** Négocier, vendre et élaborer des stratégies comme si votre vie en dépendait.

Vous avez peut-être acheté ce livre en pensant que vous manquiez d'informations ou de ressources pour créer une entreprise. Ou bien vous l'avez acheté en pensant que vous aviez un QI élevé, mais que vous étiez incapable de prendre une décision pour sauver votre vie parce que vous analysez toujours trop la situation. Peu importe, si vous avez le moindre doute sur le fait qu'une personne ne peut évoluer pour devenir entrepreneur, réfléchissez à mon histoire.

Quiconque m'a vu grandir aurait pu me coller l'étiquette du garçon « le moins susceptible de réussir ». Vous allez voir comment je suis passé d'homme incapable d'anticiper du tout - et par conséquent titulaire de vingt-six cartes de crédit cumulant 49 000 dollars de dettes - à P.-D.G. Vous allez voir comment j'ai fondé la PHP Agency,

une société de marketing de services financiers comptant vingt-six agents dans un bureau, à Northridge, en Californie. Dix ans plus tard, cette entreprise employait 15 000 agents répartis dans cent vingt bureaux, dans quarante-neuf États américains et à Porto Rico.

Je suis fier que notre agence soit reconnue pour sa diversité unique, sa culture jeune et sa présence sur les réseaux sociaux. Nous avons réussi dans le secteur de l'assurance-vie qui a la réputation d'être « ennuyeux ». Un agent d'assurance-vie moyen est un homme blanc de 57 ans alors que notre agent moyen est une femme latino de 34 ans. Nous n'avons pas réussi grâce à nos relations ou à la chance. En réalité, mon parcours personnel prouve que les entrepreneurs peuvent venir de partout et possèdent des qualités que tout un chacun possède également, y compris vous.

Le P.-D.G. le plus improbable

J'ai grandi à Téhéran, la capitale de l'Iran. Pendant la guerre Iran-Irak en 1987, la famille a vécu sous la menace d'attaques pouvant survenir à tout moment. Même si je n'avais que 8 ans, je n'ai jamais oublié les bruits de la guerre. Chaque attaque commençait par le hurlement de la sirène, dont le son perçait notre âme. Puis, un haut-parleur nous avertissait que les avions ennemis avaient franchi la frontière. Enfin, nous entendions le sifflement des bombes tombant du ciel.

À chaque sifflement, nous priions pour que notre abri soit épargné. Je me revois, assis à côté de mes parents, effrayé au-delà de ce qui est imaginable. Un jour, ma mère en a eu assez. Elle a dit à mon père que si nous ne quittions pas le pays, leur fils serait coincé et obligé de servir dans l'armée iranienne. Mon père s'est alors rendu

compte que le moyen le plus sûr d'échouer était de ne rien faire.

Ma sœur, mes parents et moi-même sommes donc montés dans notre Renault blanche à deux portes et avons pris la direction de la ville de Karadj, à deux heures de Téhéran. Pour y parvenir, il a fallu traverser un pont. Immédiatement après, nous avons vu un énorme éclair derrière nous. Mon père nous a conseillé, à ma sœur et à moi, de ne pas nous retourner, mais nous n'avons pas pu nous en empêcher. Que je regrette de ne pas l'avoir écouté ! Nous avons vu qu'une bombe était tombée sur le pont moins d'une centaine de mètres derrière nous et qu'elle l'avait dévasté juste après notre passage. J'en reste encore sans voix aujourd'hui ; la seule chose que je peux dire, c'est que personne, et encore moins deux enfants terrifiés, ne devrait être témoin d'une scène semblable.

Je peux revivre ce moment dans ma tête comme si c'était hier. Des épreuves comme celle-ci peuvent vous briser ou bien construire en vous une résistance incroyable à la douleur et à l'adversité. Nous avons finalement réussi à échapper au désastre et à nous enfuir. Nous avons vécu dans un camp de réfugiés pendant deux ans à Erlangen, en Allemagne, avant de nous installer à Glendale, en Californie, le 28 novembre 1990. À notre arrivée aux États-Unis, je venais d'avoir 12 ans, je parlais très peu anglais et je n'arrivais pas à oublier les images horribles de notre fuite d'un pays ravagé par la guerre.

Grâce au bon choix de mes parents dans une situation de vie ou de mort, je suis vivant aujourd'hui, je suis un fier citoyen américain, avec ma propre famille magnifique et à la tête d'une entreprise prospère.



Quand vous apprenez à penser cinq coups d'avance, vous donnez l'impression de lire dans les pensées. En réalité, vous voyez les coups tant de fois que vous pouvez anticiper ce que votre adversaire va dire ou faire. Je parie que vous vous demandez si vous pouvez faire cela : puis-je réellement passer d'une personne qui manque d'expérience à une personne qui pense de manière stratégique et bâtit un empire ?

Vous vous dites peut-être « oui, mais vous, Patrick, vous avez du bagou et le pedigree d'un entrepreneur. Vous êtes bien plus futé que moi. »

Plus futé que vous ? Vraiment ?

Alors, examinez les points suivants :

- 1.** J'ai obtenu à grand-peine le bac. J'avais 1,8 de moyenne (sur 4), j'ai obtenu 880 points à mes évaluations (sur 1600 points) et je n'ai jamais mis les pieds à l'université. Mes amis et mes proches me disaient sans arrêt que je ne ferais jamais rien dans la vie.
- 2.** Vous pensez que j'ai du bagou ? À l'âge de 41 ans, on se moque encore de mon accent. En tant qu'adolescent immigré, j'avais plus peur de prononcer certains mots que de la guerre. Des mots comme « mercredi », « île » et « gouvernement » me posaient des difficultés insurmontables. C'était à l'époque où la rediffusion de *Gilligan's Island* (*L'Île aux naufragés*) a rendu l'émission de télé très populaire. Vous ne pouvez qu'imaginer comment je prononçais ces deux mots et combien les moqueries étaient cruelles.
- 3.** Mes parents ont divorcé après leur arrivée aux États-Unis. J'ai vécu la plupart du temps avec ma mère qui dépendait des aides sociales. Même si j'étais grand et que j'aimais le sport, je ne pratiquais pas, car ma

mère ne pouvait me payer les 13,50 dollars mensuels de cotisation de l'association YMCA.

4. Je me suis engagé dans l'armée à l'âge de 18 ans, car je pensais que je n'avais pas d'autre choix. À 21 ans, âge auquel les vrais cerveaux lancent leur carrière, je vendais des cartes de membre du club de gymnastique Bally Total Fitness.

D'un côté, on aurait dit que je n'avais aucune chance de vaincre les obstacles. D'un autre côté, c'est l'un de ces défis qui ont alimenté ma réussite. Si je n'avais pas affronté toute cette adversité, je n'aurais pas eu une aussi forte envie de réussir.

Permettez-moi de faire une mise au point : je ne peux pas vous enseigner à avoir envie. Si vous préférez éviter de travailler dur, si vous n'avez aucune envie de faire quelque chose d'important dans votre vie, je ne peux pas grand-chose pour vous. Ce livre s'adresse à des personnes qui sont curieuses de découvrir le meilleur d'elles-mêmes et sont en quête des bonnes stratégies pour y parvenir. Elles ne cherchent pas seulement la motivation, mais des stratégies éprouvées qui fonctionnent. Elles veulent trouver des formules efficaces permettant d'accélérer le processus pour atteindre le niveau suivant. Est-ce que ces personnes vous ressemblent ?



Sur le sujet des formules, j'ai été aussi assidu à les rechercher qu'à les transmettre. En 2013, j'ai commencé à faire des vidéos sur ce qui fonctionnait pour moi dans les affaires. Il n'y avait que moi, mon bras droit Mario et une petite caméra Canon EOS Rebel T3, en général utilisée pour des photographies de natures mortes. Nous

avons d'abord intitulé ces vidéos « Two Minutes with Pat » (« Deux minutes avec Pat ») puis nous les avons diffusées sur YouTube. En un an, nous avons soixante abonnés. Nous avons renommé ces vidéos Valuetainment (jeu de mots associant les termes *entertainment*, divertissement, et *value*, valeur). Trois ans plus tard, nous avons cent mille abonnés et nous nous étions forgé une réputation de Youtubeur créant du contenu utile et pratique. En mars 2020, nous avons franchi la barre des deux millions d'abonnés sur YouTube. Au fil du temps, j'ai conseillé des personnes de tous milieux. Lors de notre première grande conférence, organisée en mai 2019 et appelée The Vault (la chambre forte), six cents entrepreneurs, venus de quarante-trois pays et actifs dans cent quarante-sept secteurs, ont fait le voyage jusqu'à Dallas. Il s'agissait aussi bien de petites start-up que de cadres dirigeants, en passant par le P.-D.G. d'une entreprise dont le chiffre d'affaires brut s'élevait à 500 millions de dollars.

Pourquoi des personnes ont-elles dépensé leur argent durement gagné pour traverser la moitié du globe et assister à cette conférence ? Pourquoi avons-nous convaincu tous ces abonnés ? C'est parce que toutes les philosophies et stratégies que j'ai apprises *peuvent être transmises*. Elles sont faciles à comprendre et à mettre en application immédiatement. Un grand nombre d'abonnés s'appellent eux-mêmes des « Valuetainers » et constatent des résultats positifs. Bien que nous ne soyons pas une école de commerce traditionnelle comme Harvard, Stanford ou Wharton, Valuetainment est devenu un terrain fertile aussi bien pour des entrepreneurs prospères que pour des cadres dirigeants du monde entier.

Je crois fermement que l'entrepreneuriat peut résoudre la plupart des problèmes dans le monde et j'ai appris par expérience non seulement comment cela peut être fait, mais aussi comment l'enseigner. De mes conversations

personnelles à nos réunions de groupe en passant par des négociations tendues, j'insuffle la moindre once de sagesse que je possède dans ce livre parce que je l'ai vue à l'œuvre et que je sais que vous pouvez réussir de la même manière.

La voie pour atteindre vos objectifs dans les affaires

Vous avez entre les mains un manuel de stratégie complet pour donner corps à votre vision. Vous apprendrez non seulement les compétences requises, mais aussi l'*état d'esprit* nécessaire. En chemin, vous verrez les efforts à déployer pour être une personne et un dirigeant meilleurs. Lorsque vous aurez étudié l'ensemble des cinq coups, vous disposerez du nécessaire pour réussir dans vos affaires. Les cinq coups sont les suivants :

- 1.** Maîtriser la connaissance de vous-même.
- 2.** Maîtriser la capacité à raisonner.
- 3.** Maîtriser la constitution de la bonne équipe.
- 4.** Maîtriser la stratégie pour adapter la taille de votre entreprise.
- 5.** Maîtriser les jeux de pouvoir.

Le coup numéro un consiste à **bien vous connaître**, sujet rarement abordé dans les milieux d'affaires. Vous constaterez qu'il est impossible de penser d'avance sans bien se connaître soi-même. Si vous vous connaissez bien, vous gagnez le pouvoir de choisir et de maîtriser vos actions. Surtout, en sachant qui vous voulez être, vous saurez quelle direction prendre et pourquoi c'est important.

Le coup numéro deux concerne la **capacité à raisonner**. Je vais vous montrer comment résoudre des

problèmes et vous fournir une méthodologie pour faire face à n'importe quelle décision, quels que soient les enjeux. Aucune décision n'est ni noire ni blanche, et ce chapitre vous apprendra à discerner toutes les nuances de gris et à aller de l'avant de manière résolue en dépit de l'incertitude.

Le coup numéro trois consiste à comprendre les autres de manière à **constituer la bonne équipe**, une équipe qui vous aidera à vous développer. Même si certaines de mes tactiques peuvent vous paraître machiavéliques, le cœur de mon activité consiste à guider les personnes pour qu'elles trouvent ce qu'il y a de meilleur en elles. Je procède en posant des questions qui mettent au jour leurs envies les plus profondes. Comme je les mets au défi de se comprendre elles-mêmes, je vous mets vous aussi au défi de comprendre vos relations. Construire la confiance chez les employés et les partenaires permet de créer des alliances fructueuses, accélère toutes les facettes de votre activité et vous aide à bien dormir la nuit.

Le coup numéro quatre concerne la façon de mettre en œuvre une **stratégie pour adapter la taille** de votre entreprise afin de créer une croissance exponentielle. Nous couvrirons tous les sujets : comment lever des capitaux, comment créer une croissance rapide et comment rendre les personnes responsables de leurs actes. Arrivé à ce chapitre, vous penserez comme un P.-D.G. expérimenté et vous apprendrez à gagner - et à conserver - une dynamique ainsi qu'à créer des systèmes qui vous permettront de suivre et de mesurer les secteurs clés de votre activité.

Le coup numéro cinq s'intéresse aux **jeux de pouvoir**. Nous discuterons de la façon de battre le Goliath de votre secteur. Vous verrez également comment contrôler votre récit et tirer parti des réseaux sociaux pour construire votre histoire. Vous en saurez plus sur la

psychologie et connaîtrez des secrets d'initiés sur l'une des organisations les plus tristement célèbres du monde : la mafia. Oui, la mafia, et vous allez bientôt voir pourquoi ! Nous concluons par quelques histoires incroyables qui montrent comment des entrepreneurs à succès pensent cinq coups d'avance.



Même si je ne suis titulaire d'aucune formation universitaire, j'ai lu plus de 1 500 livres sur les entreprises. J'étais - et je le reste encore - avide de connaissances. J'ai recueilli la moindre parcelle de sagesse de ces lectures et je l'ai mise en application dans mon entreprise. Quand Valuetainment a pris son envol, j'ai pu interviewer de nombreux stratèges et esprits brillants. Cela a servi - et continue de servir - un double objectif : j'ai amélioré ma propre entreprise et ma propre vie et, en corollaire, les spectateurs du monde entier ont aussi bénéficié de cette sagesse.

Pour vous aider à comprendre comment pensent et fonctionnent les entrepreneurs et les stratèges les plus accomplis, je vais vous faire part de leurs histoires. Je vais notamment vous parler de personnalités que j'ai interviewées, comme Ray Dalio, Billy Beane, Robert Greene, Kobe Bryant, Patty McCord ainsi qu'une kyrielle de truands, dont Salvatore Gravano, dit « Sammy le taureau ». Le livre inclut également des personnes que j'ai étudiées et admirées de loin, telles que Steve Jobs, Sheryl Sandberg et Bill Gates. Tous ont eu un parcours fascinant et leurs histoires illustreront mes conseils.

L'objectif ultime de ce livre est de *vous* permettre de vous épanouir, quelle que soit la position que vous

occupez actuellement. Quand vous aurez terminé sa lecture, vous saurez exactement comment penser vos cinq coups d'avance.

Mon but est de déclencher chez vous une succession de déclics et d'enseigner à votre cerveau à traiter les informations et à élaborer des stratégies d'une manière nouvelle. Imaginez votre frustration en essayant de déverrouiller un coffre-fort sans avoir la bonne combinaison. Puis, imaginez que vous la découvriez et que vous ouvriez une chambre forte remplie de sagesse entrepreneuriale. En lisant ce livre, vous acquerez le niveau de confiance nécessaire pour savoir non seulement quoi faire mais aussi comment le faire. Et, par conséquent, vous aurez les moyens pour résoudre des problèmes à tous les niveaux tout en développant votre marque personnelle et votre entreprise.

COUP 1



MAÎTRISER
LA CONNAISSANCE
DE VOUS-MÊME

Qui voulez-vous être ?

« À mes yeux, avoir des questions vaut mieux qu'avoir des réponses, car cela permet d'apprendre davantage. Après tout, n'est-ce pas le fait d'apprendre qui vous aide à obtenir ce que vous voulez ? Ne devez-vous pas commencer par savoir ce que vous voulez puis déterminer ce que vous devez apprendre pour l'obtenir ? »

Ray Dalio, auteur de *Les Principes du succès*, dans la liste du *Time* de 2012 des cent personnes les plus influentes du monde

Michael Douglas, qui joue le personnage de Gordon Gekko dans le film *Wall Street* d'Oliver Stone (1987), dit à Bud Fox, interprété par Charlie Sheen : « Je ne te parle pas des gens qui gagnent dans l'année 400 000 dollars à Wall Street et qui sont pas trop mal logés et qui voyagent en première classe. Je te parle de liquide. Être bourré de fric, assez pour avoir ton jet ! »

En lisant cette citation, certaines personnes déclarent que « gagner 400 000 dollars par an et être pas trop mal

logé, c'est un rêve qui devient réalité ». D'autres ne disent rien et affirment qu'elles ne sont pas intéressées par les choses matérielles. D'autres encore se frappent la poitrine et clament qu'elles auront un jour leur propre jet. En ce qui me concerne, je m'intéresse à ce que *vous* pensez étant donné que tous vos choix seront dictés par votre objectif.

Qu'il s'agisse d'un lycéen demandant dans quelle filière s'orienter ou d'un P.-D.G. dirigeant une entreprise gagnant 500 millions de dollars, quand quelqu'un me pose une question, je réponds la chose suivante : « Tout dépend de l'honnêteté de votre réponse à cette question : qui voulez-vous être ? »

Dans ce chapitre, je vais vous guider pour répondre clairement à cette question. Je vais également vous montrer comment retourner au tableau noir de votre vie et y définir une nouvelle vision pour vous-même qui va vous stimuler et vous mettre en mouvement. Je vais vous démontrer pourquoi établir un plan et vous engager dans celui-ci va libérer toute l'énergie et la discipline dont vous aurez besoin.

Répondre à des questions pour révéler votre envie la plus profonde

Rien n'a d'importance jusqu'à ce que vous compreniez ce qui vous motive et qui vous voulez être. Bien trop souvent, les consultants et les influenceurs partent du principe que tout le monde veut la même chose. Quand je parle à un créateur d'entreprise ou à un P.-D.G., je commence par poser des questions. Et avant de faire la moindre recommandation, je rassemble autant d'informations que possible sur ce que veut être la personne et sur ce qu'elle attend de la vie.

Je comprends que tout le monde ne sache pas qui il veut être. Il est normal de ne pas avoir toutes les réponses immédiatement. N'oubliez pas que cette question - et chaque coup dans ce livre - est un processus. Tous les exemples que je donne et les histoires que je raconte sont réels pour *vous*. Ils ont pour but de vous faire réfléchir et de mieux vous comprendre vous-même. Et si vous n'avez pas de réponse claire à ce moment précis, vous faites partie de la majorité des cas. La seule chose que je vous demande est de garder l'esprit ouvert et de continuer à lire le livre en ayant comme objectif de répondre à cette question en temps voulu.

L'objectif de ce premier coup est d'identifier ce qui importe le plus à vos yeux et de vous aider à élaborer une stratégie adaptée à votre niveau d'engagement et de vision. Je pourrais parfois vous influencer pour remettre en question certaines décisions ou certaines voies empruntées pour concrétiser votre vision, mais ce sera à vous de décider de vous surpasser et de voir plus grand.

Alors, qui voulez-vous être ?

En continuant à vous poser cette question, vous aurez une réponse qui va déterminer votre niveau d'urgence. Si vous voulez ouvrir un petit magasin familial, vous n'avez pas besoin de traiter les affaires comme une guerre et vous pouvez opter pour une approche décontractée. En revanche, si vous cherchez à bousculer un secteur, vous feriez mieux de vous armer de la bonne histoire, de la bonne équipe, des bonnes informations et de la bonne stratégie. Prenez vraiment le temps de bien comprendre votre histoire - savoir exactement qui vous voulez être -, car sinon, vous ne serez pas en mesure de tenir bon envers et contre tout quand les choses vont se durcir. Et dans les affaires, les choses finissent toujours par se durcir.

Faites des épreuves votre carburant

Je pourrais vous raconter la vie qui pourrait être la vôtre un jour. Parler des voitures, des jets et des célébrités que vous rencontrerez semble certes merveilleux, mais chaque chose en son temps. Vous allez devoir endurer plus d'angoisse que vous l'imaginez pour y parvenir. Ceux qui supportent le mieux les épreuves - c'est-à-dire ceux avec la meilleure capacité d'endurance - se donnent la plus grande chance de réussir dans le monde des affaires.

Quelques années après avoir acquis notre indépendance financière, beaucoup d'entre nous sont devenus cyniques. Certes, c'est déplorable et pourtant, j'ai vu cela se produire très souvent. Nous faisons tous de grands rêves et nous échafaudons beaucoup de plans. Puis, la vie s'en mêle, nos plans ne se déroulent pas comme prévu et nous perdons confiance en notre capacité à nous focaliser sur la personne que nous voulons être. Parfois, on ne le remarque pas, mais cela entrave aussi notre capacité à préparer nos prochains coups.

Nous pouvons même penser : « À quoi cela sert-il de faire quelque chose en grand si je ne vais pas au bout des choses ? Mieux vaut viser moins haut et ne pas prendre de risques. »

La seule chose qui nous sépare de la réussite est une vision et un plan pour y parvenir. Quand vous vous battez pour une cause, un rêve, quelque chose de plus grand que vous-même, vous trouvez l'enthousiasme, la passion et la joie qui font de la vie une grande aventure. La clé est justement d'identifier votre cause et de savoir qui vous voulez être.

À l'été 1999, j'avais 20 ans et je venais de quitter l'armée. Mon plan consistait à devenir l'Arnold Schwarzenegger du Moyen-Orient. Ce mois de juin-là, j'étais certain de devenir le prochain M. Olympia, de me

marier à une Kennedy, de devenir un acteur pour finalement être élu gouverneur de l'État de Californie.

Dans le cadre de la première étape de mon plan, j'ai décroché un emploi dans le club de remise en forme local, en espérant me faire remarquer dès que possible. À l'époque, Bally Total Fitness constituait la plus grande chaîne de fitness de la région. Avec l'aide de ma sœur, j'ai répondu à une offre d'une salle Bally située à Culver City. Il s'agissait probablement de la salle la plus petite et la plus vieillotte de Californie.

Malgré ces circonstances loin d'être idéales, j'ai été promu et transféré dans la salle Bally la plus grande, qui se trouvait à Hollywood. Mon plan fonctionnait ! Étant donné que je ne cessais de m'améliorer dans la vente des cartes de membre, je gagnais 3 500 dollars par mois. Comparé à la solde de l'armée, j'avais l'impression de gagner des millions.

Un jour, mon responsable, Robby, m'a proposé un poste de directeur adjoint de la salle Bally de Chatsworth, à 48 km d'Hollywood. Il voulait que je transforme le club qui n'atteignait que 40 % de son objectif mensuel.

Je ne voulais pas aller à Chatsworth. Je voulais être un responsable week-end à Hollywood, un poste rémunéré 55 000 dollars par an ! Robby m'a promis que si je reprenais en main la situation à Chatsworth, le poste serait pour moi. Le seul autre candidat était un employé de longue date répondant au nom d'Edwin. Si j'étais plus performant que lui, je pouvais compter devenir le responsable week-end à Hollywood.

Trois mois plus tard, nous avons inversé la vapeur au club de Chatsworth, faisant passer ses recettes mensuelles de seulement 40 % de l'objectif assigné à 115 %. J'étais dans le haut du tableau des scores de toute l'entreprise, très loin devant Edwin. Quand Robby m'a

appelé pour une réunion, j'ai supposé que l'entreprise devait être satisfaite. Mes plans se concrétisaient. J'allais rencontrer la légende du fitness Joe Weider, être remarqué par un grand agent d'Hollywood, faire décoller ma carrière d'acteur et rencontrer une Kennedy. Je me souviens parfaitement de mon impatience cet après-midi-là, avant la réunion avec Robby.

Au moment où je suis entré dans le bureau de Robby, j'ai senti que quelque chose ne tournait pas rond. Ce n'était pas le même homme qui m'avait promis le poste si je faisais mieux qu'Edwin.

C'est juste de la paranoïa, me suis-je dit pour me rassurer. Laisse-lui le bénéfice du doute et écoute ce qu'il a à dire.

« Patrick, je suis tellement fier des performances que ton équipe et toi avez réalisées au cours des trois derniers mois, s'exclama Robby. Je veux que tu y restes pendant six mois de plus pour monter le club de Chatsworth jusqu'au niveau suivant.

- Que veux-tu dire ? demandai-je. J'avais dit très clairement que je souhaitais postuler au poste de responsable week-end à Hollywood.

- Mais ce poste, a-t-il répondu, a déjà été pourvu. »

À ce moment-là, mon sang bouillait dans mes veines. Je ne pouvais pas croire qu'un adulte puisse encore me regarder en face après être revenu sur sa parole. Je m'étais tellement concentré sur l'objectif à atteindre que je n'avais pas pris la peine de réfléchir à ce que je ferais si cela ne marchait pas.

Et qui avait eu le poste ? Edwin, vous l'avez deviné. Pourquoi ? Edwin travaillait chez Bally depuis six ans alors que moi, depuis neuf mois seulement. Et peu importaient mes accomplissements, peu importait d'avoir surclassé

Edwin sur le tableau des scores national. Peu importait que, d'après les données objectives, je l'aie mérité.

Pour être juste envers Robby, il n'était pas malhonnête. Étant donné qu'il devait respecter les consignes de l'entreprise, il agissait de manière politique. À bien des égards, c'était une bénédiction d'apprendre à un aussi jeune âge que les sociétés ont des intentions cachées et que l'évolution d'une carrière s'appuie rarement sur le mérite seul. Robby, qui avait bien vu ma colère, me demanda de sortir pour me calmer. Je suis allé marcher sur le parking et essayer de mettre de l'ordre dans mes pensées. J'imaginai comment ces événements allaient conditionner le reste de ma vie. J'ai repassé le film dans ma tête. J'étais incapable d'accepter sa fin si j'acceptais la décision de Robby. Je ne m'en suis pas rendu compte à ce moment-là, mais j'étais déjà en train de préparer mes prochains coups. Le seul défi, c'était que je réagissais au coup de quelqu'un plutôt que d'exécuter le mien. Je suis revenu dans le bureau de Robby et lui ai demandé si la décision était définitive, ce qu'il m'a confirmé.

Je l'ai alors regardé dans les yeux et lui ai annoncé que je démissionnais. Au début, il a cru que je plaisantais, mais j'étais sûr de ma décision. *À quoi cela sert-il de travailler dans une société qui n'indique pas clairement ce qu'il faut faire pour y progresser ? Pourquoi me rendre la vie infernale ?* C'est à ce moment-là que j'ai compris que je ne pouvais supporter plus longtemps de laisser mon destin entre les mains des autres.

À ce stade de ma carrière, je ne pensais pas comme un gagnant. Vu mon incapacité à penser plus d'un ou deux coups d'avance, j'étais encore un amateur. Par conséquent, j'étais pétrifié. En rentrant à la maison, j'avais l'impression d'avoir pris la pire décision de ma vie. Mes collègues m'appelaient pour me demander ce qui

m'avait pris. Ma famille non plus n'arrivait pas à croire à ce que j'avais fait.

Quand je me suis couché cette nuit-là, la majeure partie des émotions s'était estompée et je ne cessais de me demander ce que j'allais faire. Plus tard, dans ma carrière professionnelle, j'ai appris comment gérer différentes situations dans le feu de l'action. Heureusement, cette nuit-là m'a permis de me calmer juste assez pour réfléchir à mes prochains coups. Quand j'y repense aujourd'hui, je sais que cela a été un moment déterminant dans mon existence.

Je devais faire un travail d'introspection et savoir clairement qui je voulais être et où je voulais aller. La liste que j'ai alors dressée ressemblait à celle ci-dessous :

- 1.** Je veux que le nom Bet-David signifie quelque chose afin que mes parents soient fiers d'avoir décidé de quitter l'Iran.
- 2.** Je veux travailler avec des personnes qui restent fidèles à leurs engagements, en particulier les dirigeants avec qui je travaille et qui ont une influence sur ma carrière.
- 3.** Je veux mettre au point une formule claire me permettant de parvenir au sommet en m'appuyant exclusivement sur mes résultats. Je ne supporte pas les surprises ni qu'on change les règles du jeu.
- 4.** Je veux constituer une équipe qui adhère à la même vision que moi pour voir jusqu'où nous pouvons aller collectivement. Il me faut donc des coéquipiers en qui j'aie entièrement confiance.
- 5.** Je veux gagner assez d'argent pour me libérer des politiques et des intentions cachées des autres.
- 6.** Je veux lire tous les livres de stratégie publiés pour examiner le jeu depuis un point de vue plus large et

apprendre à réduire à leur minimum les manœuvres d'intimidation des entreprises.

Une fois que je savais avec certitude qui je voulais être, je pouvais envisager les coups suivants. La première étape a consisté à trouver un emploi de vendeur avec des attentes claires et un salaire basé uniquement sur le mérite. Vingt ans plus tard, je suis en mesure de dire que la clarté provient de vos décisions prises en accord avec vos convictions et vos valeurs profondes.

Trouvez la motivation en vous servant des personnes qui vous haïssent et doutent de vous

J'ai partagé mon histoire sur cette promotion refusée parce que je souhaitais que vous identifiiez vos propres épreuves. Ce sont les moments où l'on se sent impuissant, en colère ou triste qui vous informent sur vos motivations les plus profondes. Ne sous-estimez pas le pouvoir de motivation de l'humiliation. Lorsque Elon Musk a quitté l'Afrique du Sud pour le Canada à l'âge de 17 ans, son père n'a exprimé que du dédain pour son fils aîné. Dans son portrait dressé pour le magazine *Rolling Stone* en novembre 2007, Neil Strauss cite les adieux du père de Musk : « Il m'a dit, sur un ton plutôt querelleur, que je serais de retour dans trois mois, que je n'y arriverais jamais, que je ne ferais jamais rien de ma vie. Il me traitait d'idiot tout le temps. Et ce n'était que la partie émergée de l'iceberg. »

Barbara Corcoran, magnat de l'immobilier, que vous avez peut-être vue dans l'émission de télé-réalité *Shark Tank*, est née dans une fratrie de dix enfants, dans une ville ouvrière du New Jersey. En 1973, âgée de 23 ans, elle travaillait en tant que serveuse dans un café-restaurant. Elle y a rencontré un homme qui lui a prêté 1 000 dollars

pour créer une société immobilière. Ils sont tombés amoureux et étaient prêts à vivre heureux. Si le script avait été joué jusqu'au bout, Barbara Corcoran aurait probablement géré une affaire correcte dans l'immobilier. Mais en 1978, l'homme l'a quittée pour se marier avec l'assistante de Barbara. Remuant bien le couteau dans la plaie, il lui a assené : « Tu ne réussiras jamais sans moi. »

Dans une interview accordée en novembre 2016 au magazine *Inc.*, Barbara Corcoran a déclaré qu'elle avait fait de la colère sa meilleure amie. « À la minute où un homme me prend de haut, je donne le meilleur de moi-même, affirme-t-elle. Je vais, contre vents et marées, obtenir ce que je veux de cette personne... Elle ne va pas me renvoyer. Je ne le tolérerais pas. Et je me dis calmement en mon for intérieur "Allez vous faire voir !" ». »

Ce type de rejet, ce type d'humiliation peuvent être une motivation sans égale. Je veux que vous pensiez aux enseignants, aux entraîneurs, aux patrons, aux parents ou aux proches qui vous ont rabaissé au fil des ans. Rien ne vous oblige à emporter leur esprit négatif avec vous. Servez-vous-en plutôt comme carburant. Barbara Corcoran a ainsi transformé son rejet en détermination. Dès lors, elle a développé l'entreprise d'immobilier résidentiel la plus florissante de New York puis elle l'a vendue pour 66 millions de dollars. Elle a ensuite écrit un livre qui a eu un grand succès et est devenue une star de télé-réalité dans l'émission *Shark Tank*.

En tant qu'investisseur pour les entrepreneurs, Barbara Corcoran s'intéresse réellement aux personnes qui se nourrissent de leurs épreuves. Elle considère le fait de grandir dans la pauvreté comme un atout. « Une enfance difficile ? Oui ! Je prends cela comme une assurance-vie, déclare-t-elle. Un père violent ? C'est fabuleux ! Un père absent ? C'est encore mieux ! Mes entrepreneurs les plus prospères n'ont pas tous vécu une enfance misérable,

mais quelqu'un leur a dit qu'il n'y arriveraient pas et ils sont encore furieux. »

Naturellement, je ne prends pas à la légère vos épreuves. Croyez-moi, j'ai enduré assez d'humiliations quand j'étais enfant pour que cela m'accompagne toute la vie. Cela m'a blessé et cela me blesse encore aujourd'hui. Critiques, insultes et maltraitance peuvent être soit votre excuse soit votre carburant. Et c'est un carburant bigrement puissant.

Le défunt père de Michal Jordan a déclaré un jour : « Si vous voulez obtenir le meilleur de Michael Jordan, dites-lui qu'il ne peut pas faire quelque chose. » Cinq ans après sa retraite de la NBA, Jordan est entré dans le Hall of Fame. Lors de son discours de réception, devinez de quoi il a le plus parlé ? De tous ceux qui l'ont haï et qui ont douté de lui. Il n'avait toujours pas oublié ceux qui l'avaient dénigré. Leroy Smith Jr. était le joueur qui avait pris sa place lorsque Jordan avait été écarté de l'équipe du lycée. Pour vous montrer à quel point Jordan utilisait les épreuves comme carburant, il a été jusqu'à inviter Leroy à la cérémonie. Il a alors déclaré : « Lorsqu'il a intégré l'équipe, et moi pas, je ne voulais pas seulement prouver à Leroy Smith, pas seulement à moi-même, mais à l'entraîneur qui avait choisi Leroy à mes dépens, je voulais qu'il comprenne ça : tu as commis une erreur, mec. »

Musk, Corcoran et Jordan se servent tous des épreuves comme carburant. Vous pouvez faire de même. Repensez à tous les moments les plus durs quand vous vous êtes exclamé « Plus jamais cela ! » Le fait de vous rappeler ces expériences peut être votre carburant.



J'ai encore l'impression d'avoir dans ma vie assez de personnes qui me détestent pour remplir le Madison Square Garden. À l'âge de 26 ans, j'ai été invité à mon ancien lycée, Glendale High School, pour y faire un discours. J'ai rencontré une conseillère d'orientation, Dotty, qui m'a demandé : « Pourquoi êtes-vous ici, Patrick ? Pour entendre le conférencier en motivation ? » Et elle a enchaîné en me disant qu'elle avait toujours été désolée pour mes parents. J'étais là, âgé de 26 ans, invité dans mon lycée pour raconter ma belle réussite, et Dotty m'abreuvait de sa pitié. Elle répétait que, dix ans plus tôt, elle s'était sentie désolée pour mes parents parce que j'avais été un jeune tellement perdu, sans motivation ni orientation.

Dotty a fini par m'escorter jusqu'à l'auditorium où six cents étudiants attendaient le discours du conférencier en motivation. Soudain, le proviseur adjoint s'est levé et m'a présenté en tant que conférencier. L'expression sur son visage était à mourir de rire.

Je n'ai rien répondu à Dotty. Je me suis contenté de la classer dans la catégorie des personnes me détestant qui réapparaissait de temps à autre dans ma vie. Ces personnes ne cessent de me stimuler. Pour tout vous dire, je possède une liste des déclarations de certaines personnes au fil des ans. La plupart des gens lisent les affirmations positives pour faire grandir leur confiance en eux. Je possède un assortiment complètement différent d'« affirmations » de personnes qui ont douté de moi ou se sont efforcées de me dénigrer. Le fait de relire sans cesse la liste génère en moi un niveau de fureur qu'aucune somme d'argent au monde ne peut égaler.

La personne qui m'a le plus détesté dans ma vie est un inconnu. Quand j'avais 23 ans, mon père a eu un treizième infarctus. Je me suis rué dans le centre médical du comté de Los Angeles, qui était l'hôpital public. Là, le

personnel le traitait comme un chien. Alors, je me suis emporté, je me suis déchaîné et j'ai lancé des objets. « N'embêtez pas mon père ! Vous dépassez les bornes ! », ai-je crié. J'étais tellement hors de moi que des vigiles m'ont escorté hors de l'hôpital. Pendant mon accès de rage, un type m'a dit la chose suivante : « Écoutez-moi. Si vous aviez de l'argent, vous auriez une meilleure assurance et pourriez avoir accès à de meilleurs médecins pour soigner votre père. Mais vous n'avez pas payé pour cela, ce sont les contribuables qui l'ont fait. Cela s'appelle le régime public d'assurance-maladie. »

Après qu'ils m'ont jeté dehors, je me suis assis dans ma Ford Focus et je me suis mis à pleurer. La colère a cédé la place à la honte. L'homme avait raison. Mon père recevait des soins de mauvaise qualité parce que je n'avais pas les moyens de lui donner accès à de meilleurs soins. Et je n'avais pas d'argent parce que je passais plus de temps dans les discothèques que devant des clients. Je traversais une période difficile dans ma vie. La femme avec qui je pensais me marier venait de me quitter. J'étais endetté à hauteur de 49 000 dollars *via* mes cartes de crédit. Pendant trente minutes, j'ai pleuré toutes les larmes de mon corps.

Après tous ces pleurs, cet apitoiement sur moi-même et cette honte, j'ai finalement réussi. Cette nuit-là, le vieux Patrick est mort.

Tout a changé chez moi. Je me suis servi de cette épreuve pour me rappeler le moindre affront que j'avais subi dans la vie : « 1,8 de moyenne. Traîne avec des voyous. Pauvre Patrick, il n'a aucune chance. Parents divorcés. Mère dépendante des aides sociales. S'est engagé dans l'armée parce qu'il n'avait pas d'autre choix. Il ne fera jamais rien dans la vie. »

Je me suis juré que mon père ne travaillerait plus jamais dans le magasin à petits prix, situé à l'angle des rues

Eucalyptus et Manchester, à Inglewood, où il se faisait régulièrement braquer. Il ne recevrait plus jamais des soins de santé bas de gamme le reste de sa vie. Et ni lui ni moi ne nous sentirions plus jamais honteux.

Je me suis dit : « Bet-David. Le monde entier va connaître ce nom. Je connais la souffrance que je viens de traverser. Je connais les défis que ma famille a relevés quand elle est arrivée en Amérique. Je me souviens combien ma mère était gênée de parler un anglais approximatif. Je me souviens de l'expression de mon père lors des réunions de famille, quand certaines personnes le prenaient de haut. Bientôt, vous allez être très fiers de votre nom. Vous allez être très fiers d'être venus en Amérique. Vous allez être très fiers d'avoir fait des sacrifices. »

Une chose très drôle s'est produite le lendemain. Personne ne m'a reconnu. J'ai reçu les plus beaux compliments de tous les temps : « Pat, comme tu as changé. Nous ne te reconnaissons même plus. L'ancien Pat nous manque. Nous voulons qu'il revienne. » À cette époque, j'étais connu pour fréquenter toutes les discothèques de Los Angeles du mardi au dimanche. J'avais l'habitude d'aller à Las Vegas vingt-six fois par an. J'ai dit à tous mes amis que ce n'était plus la peine de m'inviter. Mais ils ne m'ont pas écouté. Ils pensaient que ce n'était qu'une question de temps avant que leur vieux copain ne les accompagne à nouveau dans les clubs.

Ils étaient loin d'imaginer qu'ils ne reverraient jamais l'ancien Pat, fêtard et indiscipliné. J'avais changé du tout au tout. J'avais mis un point final à mon ancienne vie. À partir de ce jour, personne, moi y compris, n'a jamais revu l'ancien Pat. Je me suis servi de toutes ces personnes qui me détestaient comme d'un carburant. Et depuis, celui-ci m'a fourni un flux permanent d'énergie auquel je peux faire appel à tout moment.

Je veux que vous aussi transformiez toute votre fureur et votre souffrance en carburant. C'est à vous de jouer. Si vous changez et que vous vous concentrez sur celui que vous voulez être, plus rien ne peut vous arrêter.

Je m'emporte en me remémorant ces histoires. Elles ne me blessent plus comme autrefois, mais je peux, sur commande, évoquer n'importe laquelle de ces scènes pour produire le même carburant. Quelque chose me dit que j'en ajouterai encore beaucoup d'autres à ma liste. Bien que la souffrance ne disparaisse jamais, je considère toutes ces personnes qui me détestaient et ont douté de moi comme des bienfaitrices. En fin de compte, elles m'ont permis de clarifier qui je voulais être précisément. Elles m'ont permis de dire « plus jamais » et d'établir la liste de mes points non négociables (choses à propos desquelles vous n'êtes pas prêt à faire des compromis, quelles que soient les circonstances). Je vous encourage à faire de même.

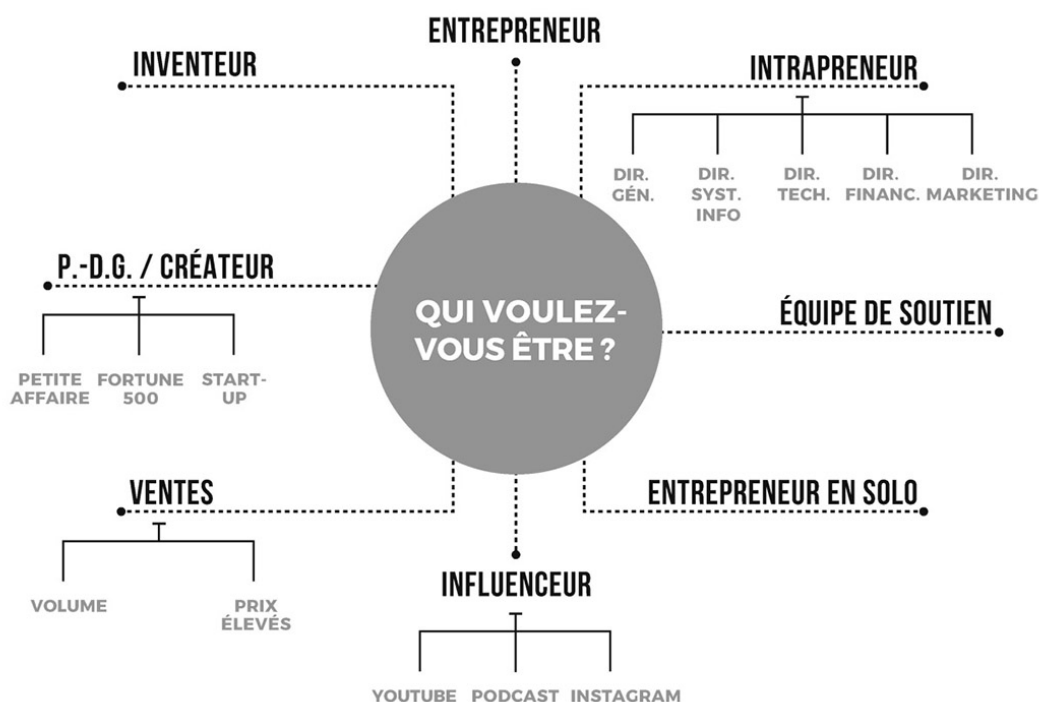
Ce faisant, ne faites pas de compromis sur vos excentricités ni sur d'autres choses qui paraissent étranges aux autres. Ces particularités sont importantes en raison de votre vécu et de votre mode de fonctionnement. Vous devez savoir clairement ce que vous pouvez sacrifier ou non. Cela vous guidera pour dresser votre propre liste de points non négociables.

Découvrez quel rôle vous convient le mieux

Toutes les questions exploratoires que je pose ont pour but de vous aider à découvrir quelle voie vous convient le mieux. La clé est de trouver le meilleur poste qui mette en valeur vos talents. Créateur d'entreprise ? P.-D.G. ? Directeur de la stratégie ? Chef des ventes ? Numéro deux ? Responsable du développement commercial ? Intrapreneur ? La liste ne s'arrête pas là. Nous vivons à

une époque où les entrepreneurs font la une des journaux, mais cette vie n'est peut-être pas faite pour vous. Cela ne veut pas dire que vous ne trouverez pas où vous enrichir et vous accomplir.

La seule façon de choisir est d'abord de comprendre : qui voulez-vous être ?



Être un entrepreneur est à la fois un projet à haut risque et à forte rentabilité, à la fois personnellement et financièrement. La plupart des gens ne s'intéressent qu'au produit final d'un entrepreneur prospère. Ils ne voient pas ce qu'il(elle) a surmonté - toutes les difficultés, les trahisons, les comptes en banque vides. Être à la maison à 6 heures du soir pour dîner avec votre famille ne va pas arriver souvent si vous êtes entrepreneur. Suivant l'ampleur de votre vision, vous pourrez peut-être y parvenir la plupart du temps. Mais si vous voulez innover et bâtir une multinationale, vous allez devoir faire beaucoup de sacrifices. Tout cela fait partie de vos

prochains coups et les autres, y compris votre famille, vont devoir y adhérer.

Plus vous êtes occupé, plus vous devez être organisé. On entend souvent qu'il est impossible de gagner au plus haut niveau et d'avoir une vie de famille prenante. Oui, ce ne sera pas facile, mais vous pouvez concilier les deux si cela est important pour vous. Vous seul pouvez faire ce choix. À mes yeux, être un exemple pour mes enfants, qu'ils me voient me battre pour accomplir ma vision est plus important que d'être à la maison tous les soirs pour dîner. Ma famille le comprend parce que nous l'avons planifié. De plus, avoir plus d'argent offre plus de choix et de la souplesse. Vous devrez peut-être travailler pendant les vacances, mais vous pourrez emmener votre famille avec vous et transformer un voyage d'affaires en vacances familiales. Comme pour tout, il y a des risques et des récompenses, des coûts et des bénéfices. La route que vous choisirez dépendra de votre réponse à la question : qui voulez-vous être ?

Incarnez qui vous voulez être en vivant votre vérité future

Combien de fois avez-vous entendu une personne dire « *Quand j'aurai réussi, je...* » ou « *Lorsque j'aurai du succès, je...* » Vous entendez aussi les gens dire des phrases du style « *Quand j'aurai gagné mon premier million...* » ou « *Une fois que nous aurons déménagé dans notre nouvel appartement...* »

Je comprends l'énigme de la poule et de l'œuf. Vous ne pouvez pas bâtir un siège social de classe mondiale ou créer le moindre logiciel performant avant de disposer d'une trésorerie. Ce que vous pouvez faire – quel que soit votre niveau de revenu –, c'est vous positionner le mieux possible en exécutant les bons coups.

J'utilise tout le temps l'expression « *vérité future* ». **Elle signifie vivre dans le présent comme si votre vérité future était déjà devenue réalité.**

Pour cette citation, je m'inspire de Thomas J. Watson, fondateur d'IBM : « IBM est aujourd'hui l'entreprise qu'elle est pour trois raisons. La première est qu'au tout début, j'avais une image très nette de ce à quoi elle ressemblerait une fois achevée. On peut dire que j'avais à l'esprit un modèle de ce à quoi elle ressemblerait lorsque le rêve - ma vision - serait en place.

La deuxième raison est qu'une fois que j'ai eu cette image, je me suis demandé comment une société ressemblant à cela devrait agir. J'ai ensuite créé une image de la façon dont IBM agirait une fois achevée.

La troisième raison expliquant le succès d'IBM est qu'une fois que j'ai eu une image de ce à quoi ressemblerait IBM une fois le rêve en place et de comment une telle société agirait, je me suis rendu compte qu'à moins de commencer à agir de cette manière dès le départ, nous n'y arriverions jamais.

Autrement dit, je me suis aperçu que pour qu'IBM devienne une grande entreprise, il fallait qu'elle agisse comme telle bien avant qu'elle en soit une. »

Avez-vous saisi la dernière phrase ? Vous devez agir comme une grande entreprise (ou un grand entrepreneur/intrapreneur) bien avant de le devenir. Vous suivez ? Permettez-moi de vous expliquer.

Un visionnaire ne vit pas dans le présent. Il a déjà visualisé au moins cinq coups d'avance et vit dans cette réalité-là. Expliquer votre vérité future aux autres peut cependant faire naître le sentiment que vous êtes irréaliste, vantard, voire délirant. Peu de temps après avoir lancé notre société en 2009, j'ai prononcé un discours à l'hôtel JW Marriott à Palm Desert, en Californie,

devant quatre cents personnes. J'ai annoncé : « Un jour, les meilleurs comédiens, athlètes, penseurs et présidents américains assisteront à notre congrès annuel et s'y exprimeront. » Neuf ans plus tard, Kevin Hart était présent. Avant que notre agence emploie dix personnes, j'ai interviewé l'ancien président George W. Bush et feu Kobe Bryant devant l'ensemble de nos collaborateurs.

Les gens veulent suivre quelqu'un qui est motivé par sa vérité future. C'est la raison pour laquelle nous sommes passionnés par les visionnaires. Tant que la personne est convaincue à 100 % par ce qu'elle dit, elle va gonfler les autres à bloc.

Les meilleurs dirigeants ont la capacité non seulement de croire dans des vérités futures, mais aussi d'inciter les autres à croire dans leur vision et à la mener à bien. Le 25 mai 1961, le président John F. Kennedy a transmis un « message au Congrès sur les besoins urgents du pays » pour une session conjointe du Congrès. L'objectif de JFK était clair : « Avant la fin de cette décennie, envoyer un homme sur la Lune et le ramener sain et sauf sur Terre. » En à peine cinq mois, cette vérité future est devenue réalité lorsque, le 20 juillet 1969, Neil Armstrong est devenu le premier homme à marcher sur la Lune.

Savez-vous qui vous voulez être ? Avez-vous une vision claire de ce à quoi vous allez ressembler ? En ce moment précis, vos actes sont-ils en accord avec votre vérité future ?

Vos héros et votre décoration vous rappellent qui vous voulez être

Pour arriver au niveau suivant et mettre la barre encore plus haut, comportez-vous en héros. Pensez à vos héros et demandez-vous comment ils agiraient dans de telles

circonstances. Ce n'est pas un hasard si une collection entière de livres personnalisés intitulés « Que ferait [nom] ? » a été publiée.

Vous voulez être riche ? Alors, lisez le livre intitulé *What Would the Rockefellers Do ? How the Wealthy Get and Stay That Way, and How You Can Too* (Que ferait Rockefeller ? Comment devenir riche et le rester). Vous préférez vous inspirer des Pères fondateurs de l'Amérique ? Alors, lisez le livre *What Would the Founders Do ? Our Questions, Their Answers* (Que feraient les Pères fondateurs ? Nos questions, leurs réponses).

Se demander ce que quelqu'un d'autre ferait nous oblige à prendre notre temps et à réfléchir à la prochaine séquence de coups. Cela nous met aussi au défi d'envisager la grandeur. Je crois tellement au défi d'atteindre un autre niveau que j'ai engagé un artiste pour créer une décoration unique dans mon bureau.

Il s'agit d'un tableau original portant un titre original : *Dead Mentors* (Les mentors défunts). Dès qu'ils le voient, les gens s'arrêtent net. Sur ce tableau, je suis entouré de quelques personnages qui n'auraient jamais pu être rassemblés dans une même pièce.

Quand je suis dans mon bureau, je me tourne sans cesse vers eux pour demander conseil. J'aime aborder toutes sortes de questions avec eux : économie, concurrence, stratégie, politique et vie personnelle. Le fait de voir ces dix sommités ensemble me rappelle en permanence d'incarner dix caractéristiques héroïques.



De gauche à droite : Albert Einstein, John F. Kennedy, buste de Marc Aurèle, Abraham Lincoln, Tupac Shakur, Patrick Bet-David (l'étudiant essayant de s'imprégner de sagesse), Mohammad Reza Pahlavi, Ayrton Senna, Milton Friedman, Martin Luther King, buste d'Aristote.

J'ai choisi des personnes aux philosophiques divergentes, mais œuvrant dans le même domaine.

John F. Kennedy et **Abraham Lincoln**. L'un était Démocrate et l'autre Républicain. Tous deux ont été de grands présidents, mais chacun a choisi une approche différente pour mettre en œuvre ses idées. Tous deux ont été assassinés, bien que pour des raisons différentes (sur lesquelles je ne vais pas m'étendre maintenant).

Albert Einstein et **Milton Friedman** voyaient le monde à travers les yeux d'un mathématicien, mais ils ne partageaient pas les mêmes idées sur l'économie et les impôts.

Tupac Shakur et **Martin Luther King** voulaient des résultats similaires, mais ont adopté des démarches différentes. Ils ont tous deux été tués en raison de leurs opinions bien affirmées.

Mohammad Reza Pahlavi, shah d'Iran de 1941 à 1979, a changé l'histoire de son pays jusqu'à ce que son incapacité à gérer trop de pouvoir conduise à la chute

d'un empire. Il me rappelle de ne jamais être trop confiant et de ne pas sous-estimer un adversaire comme l'ayatollah Rouhollah Khomeini, qui a mené la révolte ayant conduit le shah à l'exil.

Ayrton Senna, le plus grand pilote de Formule 1 de l'Histoire, a testé ses limites pour élever son art au plus près de la perfection. Il me rappelle de repousser les limites et de perfectionner mes facultés de concentration (j'ai appelé ma fille Senna).

Marc Aurèle était un meneur d'hommes qui ne s'est jamais placé au-dessus du peuple. Il a su garder la tête froide face au pouvoir. Adeptes du stoïcisme, il me rappelle de rester à la fois concentré et humble.

Aristote était la voix de la raison d'Alexandre le Grand sur la route de son couronnement. La capacité du philosophe à penser et à raisonner me rappelle l'importance qu'il y a à ralentir et à prendre le temps de résoudre les problèmes.

À l'arrière-plan, **je** murmure quelque chose à l'oreille de Tupac tout en écoutant la discussion dirigée par Abraham Lincoln.

À l'extrême droite, il reste un **siège vide** pour la personne qui sera un jour peut-être révélée.

Tous ensemble, les personnages de ce tableau sont devenus une assemblée de mentors personnels vers lesquels je me tourne chaque jour. Avez-vous votre propre chambre forte contenant vos mentors, décédés ou vivants, qui vous offrent points de vue et conseils ?

Créer une œuvre visuelle de vos héros vous mettra au défi d'être à la hauteur de leurs idéaux.



Chaque fois que j'entre dans mon bureau, ce tableau m'émeut. J'ai continué à placer la barre encore plus haut. J'ai aussi une étagère de 4,60 mètres de long où l'on peut lire READ (lire, en anglais). Toutes les images dans mon bureau m'incitent à réfléchir et à prendre des décisions plus claires. Je prépare souvent mes cinq prochains coups dans cette pièce parce qu'elle est chargée d'un esprit qui me fait voir les choses en grand.

Il ne fait aucun doute que mon bureau est étrange, et sa création a coûté très cher. La clé consiste à commencer quelque part. J'ai démarré par des images de magazines que j'ai collées sur le miroir de ma salle de bains et aujourd'hui, l'ensemble de mon bureau me rappelle mes sources d'inspiration. Je vous mets au défi de créer une décoration qui vous rappelle d'être héroïque. Commencez par quelque chose de modeste. Inutile d'engager un artiste, Photoshop fera parfaitement l'affaire.

Si vous êtes un visionnaire, agrandissez une photographie de Walt Disney ou de Steve Jobs et placez-la à un endroit bien visible. Amusez-vous ! Si le fait de regarder Walt Disney ne vous inspire pas, mettez à la place une image ou une peluche de Mickey dans votre bureau.

Si vous créez une entreprise d'e-commerce, demandez-vous « que ferait Jeff Bezos ? »

Si vous dirigez une société d'investissement, demandez-vous « que ferait Warren Buffett ? »

Si vous gérez une entreprise de médias, demandez-vous « que ferait Oprah Winfrey ? »

Nos héros nous inspirent. C'est pourquoi s'entourer d'eux nous procure tant de puissance. Plus nous les observons et plus nous les voyons nous observer, plus nos chances sont grandes d'agir de manière héroïque.



Alors, qui voulez-vous être ?

C'est la question avec laquelle nous avons commencé et c'est celle avec laquelle nous allons conclure. La seule façon de répondre est de savoir clairement quelle vie vous souhaitez mener. Ce faisant, vous incarnerez immédiatement cette personne et agirez en conséquence.

Il s'agit d'un entraînement de toute une vie. J'espère que les outils présentés dans ce chapitre vous permettront d'avancer et vous lanceront sur la voie de votre future personnalité.

Étudier le produit le plus important : vous

« *Puisses-tu devenir qui tu es en l'apprenant.* »
Pindare, poète de la Grèce antique

Soudain, le héros, frappé par un éclair d'inspiration, sait exactement quoi faire dans sa vie. Il n'y a qu'au cinéma que l'on voit cela !

En réalité, savoir qui vous voulez être est un processus qui exige un *effort*.

Étudions ce que les plus grands philosophes ont écrit sur le fait de se connaître soi-même.

« Difficile de se connaître soi-même. »

Thalès de Milet

« Il y a trois choses extrêmement dures : l'acier, le diamant et se connaître soi-même. »

Benjamin Franklin

« Et vous ? Quand allez-vous commencer ce long voyage en vous-même ? »

Rumi

Thalès, Franklin et Rumi nous avertissent que ce processus est difficile. À mes yeux, passer trois cents appels de démarchage par jour n'était pas difficile. Travailler dix-huit heures par jour, six jours sur sept, je pouvais y arriver. Mais me connaître moi-même a été la chose la plus ardue de ma vie. Pourtant, il fallait le faire, car je savais que c'était un avantage. Trois sages expliquent cela mieux que moi !

« Se connaître soi-même est le début de toute sagesse. »

Aristote

« Quand je découvrirai qui je suis, je serai libre. »

Ralph Ellison

« Au centre de votre être, vous avez la réponse ; vous savez qui vous êtes et vous savez ce que vous voulez. »

Lao-Tseu

Nous lisons des livres sur les techniques permettant d'étudier les autres afin de les comprendre, de les persuader et de les influencer. C'est certainement utile. Mais imaginez que vous passiez autant de temps à étudier quelque chose de plus important. Étudier les autres nous apporte la connaissance, mais nous étudier nous-même nous apporte, en fin de compte, une liberté incroyable. Au lieu de vous autoflageller en permanence, vous apprenez à vous accepter, ce qui vous libère du jugement de soi. Vous vous rendez compte, comme je l'ai fait moi-même, que ce que vous pensiez être des défauts peut en réalité être des points forts. Ainsi, je vous le répète, la personne la plus importante à étudier est la seule avec laquelle vous allez vivre le reste de votre vie : vous.

Alignez votre carrière sur votre véritable personnalité

Mon ami Shawn a eu plus d'une dizaine d'emplois avant ses 30 ans. Il a fini par travailler pour moi en tant qu'agent d'assurances. Je n'aurais pas dû être surpris lorsqu'un jour, il m'a appelé pour me dire qu'il ne voulait plus vendre d'assurances. Nous avons pris rendez-vous, et je lui ai demandé ce qui se passait. Après l'avoir écouté pendant quelques instants j'ai déclaré : « Je vais être honnête avec toi, mais cela va piquer. Tu veux bien m'écouter ? »

Après une pause, il finit par opiner.

« Chaque fois que tu quittes un emploi, c'est la faute de ton patron. Je peux citer tous les chefs que tu as dénigrés au fil des années. C'est toujours la faute de quelqu'un d'autre, mais jamais de la tienne ! Pourquoi, à ton avis ? »

Après quelques encouragements, Shawn a pris ses responsabilités ; il faut mettre cela à son crédit. Il a compris que la seule façon de rendre notre conversation fructueuse était de faire son introspection au lieu de pointer un facteur extérieur.

Nous avons commencé à travailler. En analysant sa colère de surface, il s'est mis à parler d'un type qu'il avait embauché et qui l'avait surpassé au niveau du salaire. Il a admis avoir été irrité et même humilié qu'une personne qu'il avait engagée fasse désormais mieux que lui. Nous avons résumé ses sentiments à une combinaison d'amertume et de jalousie.

J'ai émis l'hypothèse que l'employé et lui n'avaient peut-être pas les mêmes rêves ; que cette jeune vedette voulait peut-être gagner des millions de dollars et pas lui. « Mets tout cela de côté pendant un moment et permets-

moi de te poser une question : quel genre de vie veux-tu mener ? », lui ai-je demandé.

Shawn est resté silencieux pendant un temps. Je savais qu'il prenait la question au sérieux. Finalement, il a déclaré : « Pat, si je gagne 150 000 dollars par an, je vivrai une très belle vie. Je veux entraîner la Little League. Je veux être là pour tous les moments importants de mes enfants. Et pour être honnête, je veux pouvoir dormir certains jours. Peut-être dois-je reconnaître en toute honnêteté que je ne suis pas si motivé que cela. »

Grâce à son introspection sincère, Shawn a trouvé sa voie. Il a constaté qu'il n'avait pas besoin de se comparer à des collègues ou des amis. Rien ne l'obligeait à être le plus riche de son bureau. Une fois qu'il s'est rendu compte de ce qui le rendrait pleinement heureux - un revenu annuel de 150 000 dollars et beaucoup de temps pour sa famille et ses loisirs -, tout s'est mis en place.

Au cours de notre échange, il s'est demandé : « Mais n'est-ce pas un objectif médiocre ? » « Pour quelqu'un d'autre, oui peut-être, ai-je répondu. Mais te sens-tu tranquille sachant que tu ne découvriras peut-être jamais ton véritable potentiel dans les affaires, mais que, malgré tout, tu gagneras bien ta vie et seras un père formidable ? »

Shawn est redevenu silencieux, et je lui ai laissé le temps de réfléchir. Il s'est rendu compte que cette discussion ne concernait pas *les autres*, mais uniquement lui. Il fallait qu'il soit honnête envers lui-même et ses attentes de la vie. Peut-être pour éluder le côté inconfortable de ce genre de réflexion, il m'a demandé ce que je voulais.

« Cela n'a rien à voir avec moi ou avec qui que ce soit d'autre, ai-je dit. Une fois que tu as décidé à quoi

ressemble ta vie et que tu mets en application cette vision, tu ne seras pas jaloux.

- Je t'ai bien compris, Pat, a-t-il répondu. Mais je suis curieux de savoir ce que toi, tu veux.

- Je veux conquérir ce foutu monde, mais c'est moi, pas toi. Tu ne peux pas essayer d'être moi et je ne peux pas être toi. C'est la pire chose que tu puisses faire. »

Shawn a hoché la tête, soulagé. Il avait un objectif, et c'était le bon. Il pouvait élaborer une stratégie à long terme autour de celui-ci, et pas seulement une solution de fortune (par exemple, quitter un emploi). Après avoir étudié le problème avec moi, il a pu faire le choix idéal pour lui.

Pour Shawn, la clé a été de cesser de se comparer aux autres. Être à la maison chaque soir pour dîner était important pour lui. Pour la vie qu'il souhaitait mener, il pouvait s'en sortir en gagnant 150 000 dollars par an et se consacrer corps et âme à ses enfants. Alors, pourquoi agir comme Jeff Bezos ou Richard Branson si vous fonctionnez autrement et avez des objectifs différents ?

Étudier le produit le plus important requiert d'analyser la situation en profondeur. Comme de nombreuses personnes, Shawn faisait de mauvaises suppositions sur sa motivation. Il n'était pas allé assez loin ni n'avait été assez honnête envers lui-même. Lorsqu'il l'a fait, son monde a pris sens tout à coup et il a compris les choix qu'il devait faire pour être comblé. Un jour peut-être, il se réveillera en voulant donner plus pour en savoir plus. Comme nous allons bientôt le voir, vos objectifs évolueront au fil du temps. Si Shawn remarque que sa jalousie revient, ce sera un indicateur puissant qu'il doit revoir ses objectifs.



Dans son ouvrage éclairé *Les Principes du succès*, Ray Dalio a déclaré : « J'ai appris que si vous travaillez dur en étant créatif, vous pouvez obtenir ce que vous vouliez, mais pas tout. La maturité correspond à la capacité de refuser de bonnes alternatives afin d'en poursuivre d'autres, encore meilleures. »

Quand vous êtes honnête envers vous-même, vous cessez de *tout* vouloir.

La jalousie est un indicateur qui doit vous alerter sur votre honnêteté envers vous-même. Si vous êtes capable de regarder quelqu'un qui possède des biens que vous n'avez pas et de dire « Vous savez quoi ? Je n'ai vraiment pas envie de cela », vous saurez que vous êtes à la bonne place. En revanche, si vous dites cela sans être sincère, la jalousie va vous ronger. Elle vous indique que vous le voulez vraiment, mais que vous avez peur de travailler pour l'obtenir.

Vous aurez l'esprit en paix en étant assez honnête pour savoir qui vous êtes et ce qu'il faut faire pour vivre votre vie. Vous saurez que vous vivez la meilleure version de vous-même quand vous vous réjouirez de la réussite des autres, y compris de ceux qui possèdent des biens que vous n'avez pas. Là encore, si vous ressentez de la jalousie, c'est un bon indicateur que soit vous vous mentez, soit vous manquez de discipline.

J'ai rencontré un grand nombre de personnes malheureuses et insatisfaites. Les personnes malheureuses les plus dangereuses sont celles qui sont à la fois extrêmement ambitieuses et extrêmement paresseuses. Cette combinaison produit de la jalousie, un péché mortel qui fait de leur vie un enfer. Ces personnes

veulent faire de grandes choses, mais elles ne sont pas prêtes à se mettre au travail pour y arriver. Elles vont alors tricher. Elles vont vous donner en pâture aux lions. Elles cherchent en permanence à bâcler leur travail. Et si quelqu'un possède ce qu'elles veulent, cela les ronge jusqu'à l'âme.

Si quelqu'un gagne plus que vous, diminuez vos attentes pour les accorder à votre éthique professionnelle, ou bien augmentez votre éthique pour dépasser vos attentes. Si vous ne faites rien du tout, vous vous sentirez malheureux.

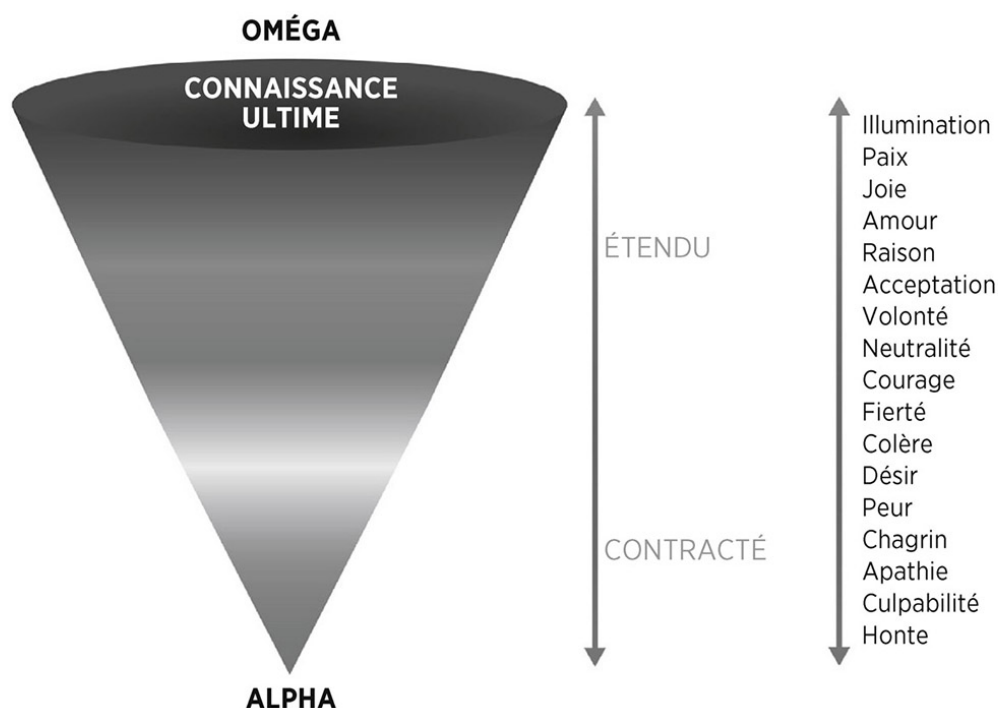
En résumé, cet alignement est la clé de l'accomplissement. N'oubliez pas les points suivants :

- Votre vision doit être alignée à la personne que vous voulez être.
- Vos choix doivent être alignés sur votre vision.
- Vos efforts doivent être alignés sur l'envergure de votre vision.
- Votre comportement doit être aligné sur vos valeurs et sur vos principes.

Le questionnement mène à l'acceptation qui mène au pouvoir

Vous ne passez chaque seconde de votre vie qu'avec une seule personne. Ce ne sont ni vos parents, ni votre conjoint, ni vos enfants, ni votre meilleur ami. C'est avec vous. Au moment où vous comprendrez que vous devrez passer le reste de votre vie avec vous-même et que vous apprendrez à l'accepter, vous éliminerez le jugement de soi. Cela vous autorisera à agir de manière plus audacieuse ; cela vous évitera de trop réfléchir et vous permettra de davantage passer à l'acte.

Lorsque j'ai lu le livre *Pouvoir contre force* de David R. Hawkins, j'ai été fasciné par son explication des différents niveaux de conscience. Avant de le lire, j'aurais pensé que le courage figurait au sommet de la pyramide. Ce n'est qu'après avoir travaillé sur moi-même que j'ai compris, comme vous pouvez le voir sur le graphique ci-après, que l'acceptation est plus importante que le courage.



Je comprends pourquoi une introspection fait peur. Cela peut être blessant de sortir de sa cachette et montrer ses défauts au grand jour. Toutes les heures d'introspection auxquelles je me suis livré ont révélé beaucoup de choses sur moi-même : certaines étaient bien, d'autres mauvaises et d'autres, encore éprouvantes. Mais après avoir accompli ce dur travail, j'ai commencé à m'accepter, avec mes défauts et tout le reste. J'ai aussi appris qu'il n'y avait rien de mal à être vulnérable et à montrer qui j'étais. Ce faisant, mon ami Byron Udell, qui dirige une entreprise de bonne taille à Chicago, m'a conseillé de lire le livre *The Hypomanic Edge : The Link Between (a Little) Crazy*

and (a Lot of) Success in America (La tendance hypomaniaque : le lien entre une (légère) folie et un (grand) succès en Amérique) de John D. Gartner. Grâce à cet ouvrage, j'ai constaté que je n'étais pas seul à ressentir une (hypo)manie. J'ai accepté ma folie et je me suis mis à l'utiliser comme un atout et non comme un point faible. Cela m'a aussi permis de me rendre compte que j'étais fait pour réaliser de grandes choses et que ma personnalité serait un point fort pour créer une entreprise.

Quatre domaines qui vous motivent

Quand je vendais mes cartes de membre du club de gym Bally Total Fitness, je travaillais avec un collègue appelé Stuart. Comme moi, Stuart est parti vendre des assurances. Vers la même époque, nous avons ouvert tous les deux notre propre compagnie d'assurances. Un jour que nous déjeunerions ensemble, en discutant de nos objectifs, Stuart a dit : « Nous avons la même vision : avoir l'une des plus grandes compagnies d'assurances de tout l'État de Californie. Si je travaille dur pendant quelques années, l'argent affluera et je vivrai comme un coq en pâte. »

« Nous allons avoir 500 000 agents agréés, ai-je répondu. Nous serons la plus grande compagnie d'Amérique. » Il m'a regardé comme si je délirais. Confus, je l'ai à mon tour regardé, me demandant comment on pouvait penser si petit alors que le potentiel du marché était si grand. J'étais en quête des livres d'Histoire, et lui, d'une vie plus simple.

Stuart est motivé par l'idée de jouir d'une grande indépendance financière. Il gagne 500 000 dollars par an sans beaucoup travailler. Il savait ce qui le motivait et il l'a obtenu. En regardant ma vie, il pense probablement qu'il l'a échappé belle. Pourquoi supporterait-il tout le stress et

endurerait-il des semaines de cent heures de travail et la pression permanente alors qu'il est motivé par l'indépendance financière ?

Est-ce que vous voyez où je veux en venir ? Vous devez savoir ce qui *vous* motive. Et c'est différent pour chacun de nous. Lorsque j'ai su ce qui me motivait, je n'ai pas eu besoin de réveil. C'est la raison pour laquelle même si je jouis désormais d'une grande sécurité financière, je suis plus motivé que jamais.

Voilà pourquoi j'ai enduré des semaines de cent heures de travail. Voilà pourquoi à la minute où je commence à m'apitoyer sur mon sort, je me rappelle que c'est pour cela que j'ai signé. Chose intéressante, si j'étais resté à mon ancien poste, j'aurais pu gagner 5 millions de dollars par an. Et même si je peux faire faillite et perdre la raison (en même temps, pas moins), je n'ai jamais regretté ma décision.

Pourquoi ? Parce que j'ai pris le temps d'apprendre ce qui me motivait.

Aujourd'hui, c'est votre tour. Commencez par répartir votre motivation en quatre catégories : avancement, folie, personnalité et objectif.

AVANCEMENT

- Prochaine promotion
- Achever une mission
- Terminer dans les délais
- Atteindre un objectif avec l'équipe

PERSONNALITÉ

- Mode de vie
- Reconnaissance
- Sécurité

FOLIE

- Opposition
- Concurrence
- Maîtrise
- Pouvoir et gloire
- Prouver aux autres qu'ils ont tort
- Besoin d'éviter l'humiliation
- Maestria
- Désir d'être le meilleur (battere des records)

OBJECTIF

- Parcours
- Aider les autres
- Changer
- Répercussions
- Illumination/Accomplissement personnel

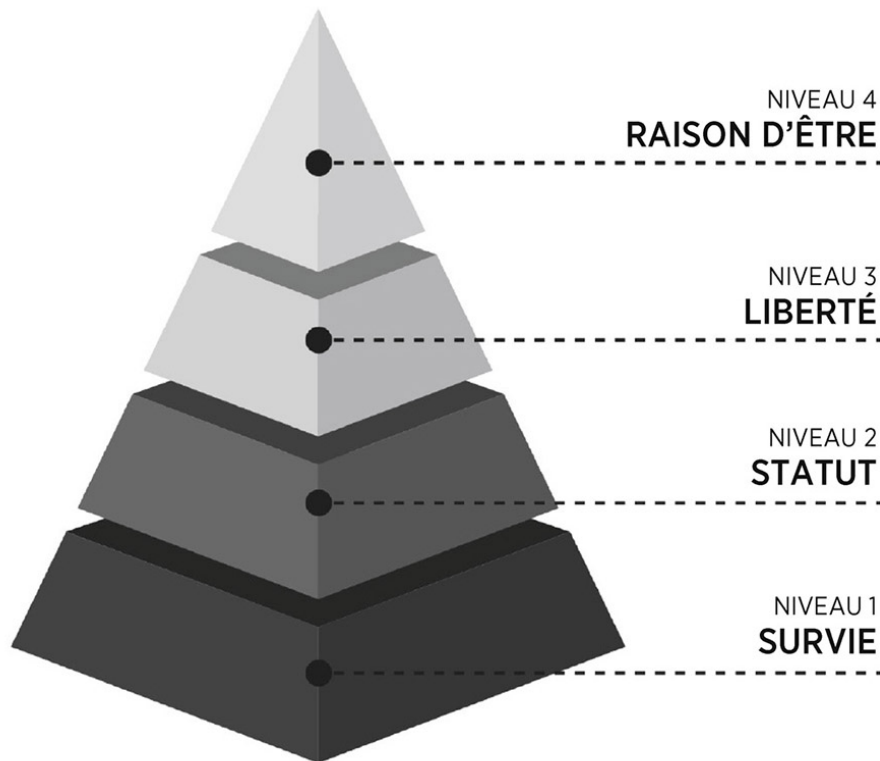
Avoir plusieurs motivations est tout à fait normal. Tout comme il est normal que vos priorités évoluent. Étudiez attentivement la liste ci-dessus et réfléchissez longuement à ce qui vous motive. La plupart du temps, un catalyseur est nécessaire pour examiner votre motivation. Quatre raisons peuvent vous inciter à reconsidérer les fondements de votre motivation :

- l'ennui ;
- des résultats en déclin ;
- un plateau ou une stagnation ;
- le sentiment que votre talent décline.

Si vous êtes concerné par l'une de ces raisons, il est alors temps d'analyser plus en détail votre situation et de déterminer vos vrais objectifs.

Avancez vers votre prochaine raison

Autre façon de vous interroger sur votre motivation, demandez-vous « quelle est ma raison ? » Si quelqu'un vous demande cela, vous pouvez dire « je ne connais pas vraiment ma raison » ou bien « je pense que je fais cela pour ma famille » ou encore « je veux être indépendant sur le plan financier ». Tout le monde a une raison. Le défi est que la majorité des gens n'évoluent jamais par rapport à leur raison de départ.



Peut-être connaissez-vous la hiérarchie des besoins établie par le psychologue Abraham Maslow ? Dans un article intitulé « Théorie de la motivation de l'homme », paru en 1943 dans la revue *Psychological Review*, Maslow décrit l'évolution de nos besoins. Si vous faites face à la mort, vous n'allez pas penser à votre raison d'être. Si vous vous battez pour nourrir votre famille, vous n'accordez pas une seule pensée à votre héritage. C'est tout à fait logique. Il est aussi logique qu'une fois que vous avez satisfait vos besoins fondamentaux, vos

besoins évoluent vers le haut de la pyramide et ressentiez des besoins comme l'appartenance, l'estime et la croissance.

Je vois le désir de croissance comme le fait d'« avancer vers votre prochaine raison » que j'ai divisée en quatre niveaux.

Quatre niveaux de raison

Niveau 1 : survie

Toutes les personnes ayant un emploi rémunéré se focalisent sur le paiement de leurs factures. Certaines d'entre elles s'en tiennent à cela.

Niveau 2 : statut

Vous avez peut-être entendu des personnes dire parfois : « Tu sais, je veux gagner un salaire à sept chiffres. » Pourquoi ? Pour le statut social. Elles veulent avoir une belle voiture ou une grande maison ou encore envoyer leurs enfants dans une école prestigieuse. Elles veulent pouvoir clamer qu'elles possèdent ceci ou cela, parce qu'elles veulent rivaliser avec leurs voisins. Ce statut demeure sans envergure, mais il est plus élevé que la survie. Quand la plupart des personnes atteignent ce niveau, elles ralentissent et s'installent.

Niveau 3 : liberté

Certaines personnes disent parfois : « Tu sais quoi ? J'en ai vraiment assez des salaires à six chiffres. Je veux être libre. Je veux gagner de l'argent pour avoir plus d'espace,

pour ne plus aller au bureau tous les jours. » Parfois, elles veulent vivre dans un endroit où leurs enfants peuvent jouer dehors sans que personne s'en inquiète ou bien devenir un nomade numérique pour surfer en été et skier en hiver.

La liberté érigée en raison est quelque peu égoïste. Il n'y a rien de mal à vouloir être libre, mais une fois la liberté trouvée, on peut avoir une sensation de vide. Si cela est votre cas et que votre sentiment de satisfaction tourne à la frustration, vous pouvez alors vous payer le luxe d'aller plus loin et de vous concentrer sur des aspects de votre vie qui vous apporteront un véritable sentiment d'accomplissement.

Niveau 4 : raison d'être

Définir votre raison d'être nécessite de se poser les questions suivantes : quel souvenir ai-je envie que l'on garde de moi ? Quel effet ai-je envie de produire sur la vie des autres ? Il s'agit de comprendre pourquoi vous êtes sur cette Terre et de repousser les limites de la plus grande version de vous-même. Agir au plus haut niveau de la pyramide est motivé par les éléments suivants :

- Parcours.
- Aider les autres.
- Changer.
- Répercussions.
- Illumination/Accomplissement personnel.

Rares sont les personnes qui atteignent le niveau « Raison d'être ». Pourquoi ? Une partie de ces personnes ont peur. Une partie d'entre elles passent toute leur vie bloquées au niveau « Survie » sans un moment à elles pour réfléchir. Une partie d'entre elles se laisse absorber

par le trop grand nombre de distractions, qu'il s'agisse des réseaux sociaux, du sport ou des divertissements. En vérité, personne ne se laisse vraiment prendre par ces distractions. On les choisit pour fuir la réalité et éviter le difficile travail d'introspection. En résumé, on ne passe pas assez de temps à se poser les bonnes questions.

Vous arriverez à produire un effet marquant seulement si vous êtes prêt à vous poser des questions importantes sur la vie. Malheureusement, maintes et maintes fois, les gens se contentent d'avancer, et meurent sans jamais s'être posé les questions les plus essentielles.

Voici le défi que je vous lance : quel que soit votre niveau dans la pyramide, ayez une idée claire de votre raison d'être.

Audit d'identité personnelle

De tous les outils que je mets à votre disposition dans ce livre, l'audit de l'identité personnelle est peut-être le plus important. Nous avons tendance à galvauder l'expression « cela va changer votre vie ». Dans ce cas, je parle par expérience quand j'affirme que cet audit de l'identité personnelle (série de questions conduisant à la découverte de soi) a changé ma vie de manière radicale et considérable.

Tous les innovateurs, créateurs, dirigeants et athlètes que vous admirez ne sont pas arrivés là où ils sont par hasard. À un moment (ou à de nombreux moments), ils ont été brutalement honnêtes envers eux-mêmes. En privé, ils ont fait face à leurs faiblesses, à leurs peurs et à leurs croyances limitantes. Enfouies dans leur cœur et leur esprit, elles les freinaient. En général, ils l'ont fait après avoir été confrontés à l'adversité.

En réalité, très peu de personnes sont prêtes à faire une pause pour expérimenter une révélation de ce type. Aujourd'hui, la vie va plus vite que jamais. Pensez au nombre d'applications différentes que vous passez en revue sur votre Smartphone et que nous ne connaissons pas il y a dix ans. Combien de fois consultez-vous Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, vos e-mails, LinkedIn et les toutes dernières applications ? La liste de toutes les choses que vous vérifiez ne cesse de s'allonger.

En août 2003, l'un de mes amis avisés s'est aperçu que j'avais des difficultés. Âgé de 24 ans, j'avais montré mon talent et ma persévérance. J'étais capable de vendre et j'étais avide de connaissances. J'étais aussi en colère et plein de confusion. Au lieu de me faire un cours ou de m'envoyer voir un psy, cet ami sage m'a donné une liste de quatre-vingt-trois questions, avec pour seules instructions : « Va dans un endroit calme, pose-toi sans cesse les questions et ne pars pas avant d'avoir trouvé quelques réponses. »

J'ai fait exactement ce qu'il m'a dit. Je me suis assis, seul, sur un banc pendant sept ou huit heures et j'ai répondu aux questions. Cela a été très émouvant et intense. J'ai vécu des moments de frustration et de déception. Je ne cessai de me demander : « Pourquoi autant de personnes réussissent-elles et pas moi ? » Comme j'étais seul, je pouvais voir ce qui se passait et remarquer des tendances et des modèles. En fin de compte, j'étais soulagé parce que je me suis rendu compte que tous les problèmes et les réponses résidaient en moi. Fort de cette connaissance, je savais que je maîtrisais leur solution.

Cet exercice a été si précieux que j'ai repris les questions les plus importantes pour créer ce que j'appelle l'audit d'identité personnelle.

Quand vous étudiez la personne la plus importante (vous), vous devez commencer par apprendre comment venir à bout de la personne la plus importante qui vous retient (vous).

Ces questions - ainsi que la réflexion qui en a résulté - ont complètement changé ma vie. Moi qui étais une personne ordinaire, j'ai pu réaliser mon potentiel dans ma vie. J'en suis sorti en me sentant libre. J'en suis sorti en acceptant mes limites et mes défis. Aujourd'hui, quand je conseille des entrepreneurs, je leur demande de conduire un audit d'identité personnelle.

Point essentiel, cet exercice doit être considéré avec le plus grand respect. Rien ne vous oblige à finir vite ou à établir un score parfait ; la seule bonne réponse est la réponse sincère. L'idée est de vivre une révélation. Plus l'exercice est riche en émotions pour vous, plus il est susceptible de créer une percée spectaculaire. Une fois que vous avez mené l'audit, encouragez les autres à l'entreprendre également. Rien ne vaut de franchir un cap dans la vie et d'inviter les autres à faire de même.

Vous pouvez trouver l'audit d'identité personnelle en annexe, page 390.

Depuis que j'ai mis en ligne l'audit sur mon site Internet, plus de 200 000 personnes de cent trente pays différents l'ont téléchargé. Les résultats ont tout transformé. Alors, de grâce, prenez le temps de le faire vous aussi ! J'espère que l'expérience sera aussi profonde pour vous qu'elle l'a été pour d'innombrables autres personnes.

Avantages d'en savoir plus sur soi-même et de conduire un audit personnel

- 1.** Vous avez conscience d'être au centre de tous vos problèmes (et de toutes vos solutions).

2. Vous vous rendez compte que vos problèmes peuvent être résolus.
3. Vous déchiffrez vos croyances limitantes.
4. En décelant vos modèles, vous pouvez mettre un terme aux habitudes néfastes.
5. Votre colère envers les autres disparaît d'un seul coup dès lors que vous constatez que vous êtes le seul à maîtriser votre destinée.

Étudiez vos points aveugles en les recherchant activement

Quelle que soit l'intensité avec laquelle vous vous étudiez, il resta des points aveugles. La première étape pour les identifier consiste à *vouloir* le faire. Cette envie grandira quand vous comprendrez que leur découverte vous rendra meilleur. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle vous souhaitez les voir.

Bien me connaître n'était pas inné chez moi. En réalité, au début de ma carrière, je ne me connaissais pas. Quand j'ai créé ma compagnie d'assurances, j'ai donné l'impression d'être arrogant dans les réunions. J'ai rencontré de grands organismes assureurs et je leur ai affirmé : « Nous allons avoir 500 000 agents d'assurances agréés. Nous allons souscrire plus d'assurances que quiconque dans l'Histoire. »

Dans leur ouvrage paru en 1994 *Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies* (Construites pour durer : les habitudes couronnées de succès des entreprises visionnaires), Jim Collins et Jerry I. Porras ont forgé le terme « *Big Hairy Audacious Goal* » (« grand objectif, fort et audacieux »). Ils le définissent comme « un objectif audacieux sur dix à trente ans pour progresser vers un avenir envisagé ».

Quand j'ai annoncé mon grand objectif aux représentants de ces gros assureurs, ils m'ont tous demandé : « Depuis quand êtes-vous dans le secteur ? »

« Deux semaines ! », leur répondis-je.

Mon point aveugle n'était pas d'avoir déjà un grand objectif, mais plutôt de mal cerner mon public. Les marchés financiers se sont effondrés fin 2008. Les dégâts étaient si grands qu'AIG, le géant du secteur, a presque fait faillite. Le secteur tout entier n'a eu d'autre choix que de jouer de manière défensive. Et me voilà en 2009, moi, un trentenaire originaire du Moyen-Orient, proclamant que j'allais faire travailler 500 000 agents ! La dernière entreprise sur laquelle voulaient parier les autres compagnies d'assurances était une start-up précaire alors qu'elles se concentraient sur leur survie, leur adaptabilité et leur gestion du risque.

Cadre dirigeante chez Allianz, compagnie pesant 400 milliards de dollars, Cathy Larson a répondu à mon discours téméraire : « Vous êtes bien prétentieux. Vous savez combien de personnes clament ce genre de truc ? Vous feriez mieux de faire vos preuves avant de faire ces déclarations farfelues. »

Son conseil a fait mouche. Même si j'étais certain de ma vérité future - dans mon esprit, je l'avais déjà vue advenir -, il fallait que j'adapte mon approche pour répondre aux besoins de mon public. Ma vision n'a pas changé, mais ma démarche nécessitait un sérieux travail.

J'ai examiné la façon dont je pourrais adapter mon argumentaire. J'ai réfléchi de manière approfondie à qui j'étais. En me connaissant mieux, j'ai échafaudé un plan qui reflétait mon but. J'ai appris à traduire mon grand objectif, fort et audacieux, en coups et, plus important, à comprendre leur *séquence* en relation avec une conscience nouvelle du public.

Se connaître soi-même : un processus laborieux, rarement une révélation soudaine

Vous devez comprendre qui vous êtes, ce qui vous agace, quel niveau de risque vous pouvez supporter et quel type de famille vous souhaitez fonder. L'élément clé derrière toutes les histoires et les exercices de ce premier coup est la sincérité. Se regarder dans un miroir peut parfois être douloureux. Je vous ai fait part des larmes que j'ai versées quand j'ai effectué mon audit d'identité personnelle. Mais l'épreuve en valait la peine.

Quand vous connaîtrez clairement le produit le plus important (vous), vos décisions s'imposeront naturellement et vous permettront d'atteindre vos objectifs.

Votre voie pour créer de la richesse : intrapreneur ou entrepreneur ?

*« L'argent est seulement un outil. Il vous
emmènera partout où vous le souhaitez, mais
il ne vous remplacera pas en tant que pilote. »*

Ayn Rand

Eric Drache était l'un des joueurs de poker les plus talentueux du monde. Pendant trente-six ans, de 1973 à 2009, il a terminé trois fois à la deuxième place d'événements de poker ouvert des World Series of Poker. Beaucoup considèrent Drache comme le septième meilleur joueur de poker du monde. Selon une plaisanterie récurrente, il ne jouait que contre les six meilleurs ! Malgré son talent, il était souvent en faillite. Prenons son histoire comme exemple de ce qu'il faut *éviter* en entreprise.

Vous souhaitez choisir une voie qui mette les chances de gagner de votre côté ; au poker, on parle de sélection de jeux. Ce qui détermine votre victoire dans un jeu (ou les affaires) n'est pas lié à votre talent, mais à votre talent *comparé à celui de vos concurrents*. C'est pourquoi il est si important de connaître vos points forts et vos points faibles et de trouver un marché sur lequel vous avez un avantage intrinsèque.

Les deux premiers chapitres de ce livre abordaient la connaissance de soi-même. Maintenant que vous avez déterminé qui vous vouliez être et étudié le produit le plus important (vous), il est temps de préciser comment choisir une carrière qui soit en adéquation avec votre vision.

Je ne pense pas que tout le monde veuille bâtir la prochaine société Apple. Je ne pense pas que tout le monde veuille être le prochain Elon Musk. Je ne pense pas que tout le monde veuille d'une vie passée à travailler quatre-vingts à cent heures par semaine pendant plus de vingt ans pour bâtir un immense empire.

Certaines personnes désirent simplement gérer une petite affaire leur permettant de maîtriser leur destinée. Ils n'ont aucune envie de gérer la politique quotidienne d'une société faisant partie de la liste de Fortune 500.

D'autres veulent fonder une entreprise en ligne qu'ils pourront diriger tout en voyageant à travers le monde.

Bien se connaître soi-même est primordial pour tracer votre propre voie. Si vous êtes sincère avec vous-même, vous vous rendrez peut-être compte qu'être entrepreneur n'est pas la bonne solution pour vous. Et si c'est le cas, comme vous le verrez dans ce chapitre, il existe bien d'autres possibilités de vivre une vie épanouissante et lucrative.

Prenez les commandes en escaladant votre échelle personnelle

Quand je donne une conférence, je lance à la cantonade : « Quelle est la personne la plus riche que vous connaissez ? »

La plupart des participants répondent à cette question du tac au tac. Nous connaissons tous un oncle, un cousin ou un ami de la famille qui accueille tout le monde pour Noël dans sa grande demeure et qui poste toujours des photographies de destinations exotiques.

Deuxième question pour le public : « Cette personne a-t-elle accumulé toute cette richesse en tant qu'employé ou en tant que patron ? »

Quand je pose cette question, les regards s'éclairent. Je lis leur compréhension sur leurs visages. « Ça alors ! »

Oui, depuis notre tendre enfance, nous sommes formés à croire qu'il faut grimper les échelles des autres. D'abord, vous escaladez l'échelle de l'école : vous avez de bonnes notes, vous entrez dans une bonne université puis vous essayez d'intégrer une école encore meilleure, spécialisée dans le droit, l'économie ou la médecine. Si vous excellez sur l'échelle de l'école, vous commencez à escalader l'échelle de l'entreprise : vous travaillez pour un salaire confortable, vous faites votre travail sans aucune importance personnelle de sorte que vous grimpez dans la hiérarchie jusqu'au niveau de cadre intermédiaire. Vous avez alors atteint la « sécurité ».

Ce n'est pas vrai, comme peuvent en attester tous ceux qui ont escaladé l'échelle. Dans son livre *Père riche, père pauvre*, Robert Kiyosaki tord le cou au mythe que l'instruction est la voie des riches. Fortune et réussite n'attendent pas que la plupart d'entre nous aient atteint le haut de l'échelle de quiconque. Une vie plus aisée – sur

le plan financier, émotionnel et intellectuel – est possible seulement si vous prenez la responsabilité de votre propre réussite.

Il y a plusieurs façons d'assumer la responsabilité de sa propre réussite : vous pouvez travailler à la commission pour une société ; ou, comme vous le verrez dans les pages suivantes, vous pouvez vous tailler un rôle d'intrapreneur au sein d'une grande entreprise.

Je vous dirai une chose avec certitude : devenir entrepreneur ne peut pas être une question d'argent. Je sais que cela paraît étrange à dire si vous cherchez à devenir millionnaire ou milliardaire. Si vous n'êtes motivé que par l'argent, vous vous arrêterez un jour ou l'autre. Vous deviendrez paresseux ou suffisant. Si vous voulez être entrepreneur, votre motivation doit aller au-delà de l'aisance financière.

L'épreuve que représente la gestion d'une affaire est trop grande pour être tolérée juste pour l'argent. Je ne dis en aucun cas que l'orgueil n'est pas un facteur de motivation important pour de nombreuses personnes. La reconnaissance, le pouvoir, la gloire, le prestige et le respect (prouvant que ceux qui vous détestent avaient tort) jouent souvent un rôle majeur dans le choix de sa voie. Mais ceux qui continuent de se battre sont stimulés par quelque chose de plus grand que l'argent.

Comme nous venons de le voir, il y a bien des manières d'accumuler des richesses et de vivre une vie épanouissante. L'entrepreneuriat présente parfois le plus grand avantage financier, mais c'est celui qui fait aussi le plus de victimes. Je vais vous exposer divers points de vue et mettre en lumière des voies différentes afin de vous permettre de mieux comprendre.

59,1 milliards de raisons d'être intrapreneur

Un cadre d'IBM m'a écrit un message sur LinkedIn : « Pat, je travaille chez IBM depuis un certain temps et je suis vos publications depuis quelques années. Je gagne bien ma vie, mais je veux vraiment être entrepreneur. Cependant, j'ai une femme et trois enfants et je m'inquiète pour eux. Que dois-je faire ? »

Nous avons échangé par e-mail pendant quelque temps et je lui ai demandé qui il voulait être. Il a constaté que l'intrapreneuriat semblait être le choix idéal pour lui. L'intrapreneuriat permet à un salarié d'une entreprise de créer un projet innovant, de lancer une nouvelle initiative ou de recevoir des primes qui le récompensent pour avoir favorisé la croissance et l'innovation. Dans certains cas, l'intrapreneur devient si indispensable que son entreprise doit le rémunérer en actions pour le retenir.

En moyenne, un directeur financier et un directeur technique restent moins de trois ans dans une entreprise. En général, ils sont là assez longtemps pour investir leurs actions. Mais parfois, certains demeurent plus de temps en raison de nouvelles possibilités qui leur sont offertes. Ils gagnent non seulement un salaire confortable, mais ils reçoivent aussi des avantages substantiels. Cela revient à avoir le beurre et l'argent du beurre, en quelque sorte !

À partir de mars 2020, Steve Ballmer, le plus riche intrapreneur du monde, disposait d'un actif net de 59,1 milliards de dollars. En 1980, il a abandonné un programme de MBA à Stanford pour devenir le numéro trois de Microsoft. Après avoir passé vingt ans à penser et à agir comme un intrapreneur, il est nommé P.-D.G. en 2000 et reste à ce poste jusqu'en 2013. Grâce aux actions et aux bonus, il a amassé une véritable fortune. Lorsque l'équipe de basket des Los Angeles Clippers de la NBA est mise en vente en 2014, il fait sans problème une meilleure offre que les autres prétendants. Au vu de sa

réussite en tant qu'intrapreneur, la facture de 2 milliards de dollars est une peccadille.

Nous savons tous que Steve Jobs a fondé Apple en 1976, mais certains oublient qu'il en a été évincé en 1985. Ce n'est qu'après avoir créé NeXT et les studios d'animation Pixar qu'il est revenu chez Apple en 1997 en tant que P.-D.G. Il a négocié un accord avec l'entreprise pour obtenir 5,5 millions d'actions qui, naturellement, ont fini par valoir des milliards de dollars. Quelle est la morale de l'histoire ? Que même Jobs est devenu intrapreneur.

Quelles sont les qualités des intrapreneurs ? Comment identifier une entreprise qui les attire et leur donne naissance ? Commençons par répondre à la première question.

Cinq qualités pour réussir en tant qu'intrapreneur

- 1.** Un intrapreneur pense comme un entrepreneur.
- 2.** Un intrapreneur travaille comme un entrepreneur.
- 3.** Un intrapreneur possède la même notion d'urgence qu'un entrepreneur.
- 4.** Un intrapreneur innove comme un entrepreneur.
- 5.** Un intrapreneur protège la marque (et l'argent) comme un entrepreneur.

Ces cinq points mettent en valeur le fait que les intrapreneurs n'agissent ni ne pensent comme des employés classiques ; ils agissent et pensent au contraire comme des patrons. Ils ne travaillent pas pour une paie, mais pour bâtir quelque chose qui leur procure fierté et épanouissement. Ce faisant, ils veulent de la reconnaissance, de l'autonomie, des moyens et des actions.

Toutefois, les intrapreneurs se distinguent des entrepreneurs sur un point : les premiers sont en général

respectueux de l'autorité tandis que les seconds s'en méfient. Les intrapreneurs disent avec respect : « Regardez, je pense comme vous, je travaille comme vous, je suis comme vous, mais vous fournissez l'argent. Vous avez amorcé la vision et pris tous les risques. » Les intrapreneurs œuvrent au sein du système, mais trouvent des moyens pour s'améliorer eux-mêmes tout en améliorant l'entreprise. Si vous ne ressentez pas ce degré de respect pour le fondateur ou l'actuel P.-D.G., vous n'êtes pas au bon endroit pour créer une entreprise au sein d'une autre.

Comment les entreprises donnent naissance aux intrapreneurs

Google recrute des créatifs et, pour exploiter leurs talents, l'entreprise a instauré une politique favorisant l'intrapreneuriat. Dans leur lettre, les fondateurs, Larry Page et Sergey Brin, ont détaillé leur idée des « 20 % » :

« Nous encourageons nos employés à consacrer 20 % de leur temps à travailler sur ce qu'ils estiment être le plus bénéfique à Google, en plus de leurs projets habituels. Cela leur permet d'être plus créatifs et innovants. Un grand nombre de nos avancées majeures s'est produit de cette manière. »

Parmi les produits créés pendant ce créneau de 20 % figurent Google News, Gmail et AdSense.

Les entreprises qui attirent et engendrent des intrapreneurs communiquent d'une façon qui séduit les innovateurs et les vedettes qui peuvent se sentir plus à l'aise de travailler dans un cadre « d'entreprise ». Ces entreprises mettent en avant une vision selon laquelle n'importe quel employé peut gravir les échelons sans engager ses économies, sans risquer sa santé mentale ni rester des nuits sans dormir. Il a toujours la liberté

d'innover, de mettre en œuvre ses idées et d'en tirer profit.

Quand j'avais environ 20 ans, je travaillais pour une compagnie d'assurances et je gagnais bien ma vie. J'avais comme projet d'accroître ma richesse en devenant le P.-D.G. Je ne pensais pas être obligé de démissionner pour faire une action d'éclat. Mais j'ai réussi un coup tout droit sorti du film *Jerry Maguire* : j'ai envoyé une lettre de seize pages aux plus hauts responsables pour leur expliquer ma vision. Personne ne m'a répondu ! Puis, j'ai expédié par e-mail la même lettre à la société mère. Au bout de trente minutes, un homme dénommé Jack m'a fixé un rendez-vous. J'ai exposé mes idées à plusieurs cadres dirigeants ; ils ont essayé d'en mettre certaines en application, mais une femme appelée Katie a mis un terme à tout cela.

C'était l'opposé de la culture de Google. L'entreprise m'a fait clairement savoir qu'elle ne souhaitait pas me voir innover. Comme la journaliste Laura Ingraham a dit à LeBron James de « se taire et de dribbler », cette société m'a dit en gros de me « taire et de vendre ».

Katie était le parfait exemple de l'aristocrate et de la bureaucrate. Dans son livre *Barbarians to Bureaucrats : Corporate Life Cycle Strategies* (Des barbares aux bureaucrates, stratégies du cycle de développement de l'entreprise), Lawrence M. Miller a décrit comment les sociétés traversent diverses phases - prophète, barbare, bâtisseur, explorateur, administrateur, bureaucrate et aristocrate - et, de temps à autre, un agent synergique apparaît pour sauver l'entreprise de la faillite. À l'époque, la compagnie d'assurances était confrontée à de nombreuses actions en justice, sans compter sa réputation de pratiques contraires à l'éthique qui entachaient sa marque.

Comme Katie était entêtée et réfractaire au changement, elle a fini par coûter quelques centaines de

millions de dollars à l'entreprise. Ce n'est pas une somme négligeable. Arrogante et prétentieuse, cette femme me rappelait Cersei Lannister dans *Game of Thrones (Le Trône de fer)*, la méchante qui s'estime au-dessus des autres. Pire encore, l'entreprise tolérait le comportement de Katie. C'est une attitude très courante lorsque le prophète initial part et que les bâtisseurs et explorateurs actuels accordent trop de pouvoir à quelqu'un qui ne le mérite pas.

Katie m'a forcé la main et m'a acculé. À l'époque, je n'envisageais pas mon prochain coup, à savoir investir toutes mes économies pour devenir entrepreneur. Avant de prendre une décision, j'ai sollicité un rendez-vous auprès de Katie, de l'équipe dirigeante et de leurs avocats. Dans la pièce, il y avait plusieurs personnes que je respectais beaucoup. J'étais venu pour faire part de mes cinq prochains coups et entendre ce qu'ils avaient à me dire.

Ils n'ont pas dit grand-chose à ce moment-là. Ce n'est que plus tard que j'ai entendu des rumeurs selon lesquelles ils pensaient que tout était une stratégie marketing. Ils avaient supposé que je menacerais de démissionner et qu'ils me donneraient de l'argent pour rester. Je respectais profondément le président de l'entreprise à l'époque. Il m'a confié : « Patrick, c'est très courant dans ce secteur. Un acteur majeur comme vous vient formuler des exigences pour obtenir de l'argent ou sinon, il part. La société ne gobe pas votre bluff. »

Je peux vous dire que personne autour de la table n'avait la moindre chance de gagner le tournoi de World Series of Poker. Ils avaient mal interprété la situation, et ma sincérité était totale. Au lieu de considérer mes suggestions comme une occasion de croissance, ils étaient sur la défensive. Ils ont essayé de justifier le *statu*

quo en soutenant que j'avais l'intention de leur extorquer de l'argent.

Dans cet épisode, je ne me vois en aucun cas comme une victime et je ne pense pas qu'ils étaient rancuniers. J'estime simplement que leur culture d'entreprise a donné les pleins pouvoirs à une personne guidée par son ego et l'image d'elle-même plutôt que par la rentabilité et l'efficacité. C'était à moi de faire le coup suivant.

À ce moment-là de ma vie, je n'avais aucune envie d'être poursuivi en justice, de travailler cent heures par semaine pendant dix ans, ni de décrypter des dizaines d'acronymes que je ne comprenais pas encore. Si Katie avait su comment parler aux lions (voir chapitre 9), je serais resté. Mais comme elle ne savait pas comment encourager les intrapreneurs, je suis parti.

Je souhaite souligner encore une fois que je ne me considère pas comme une victime dans cette histoire. Dans les affaires, certaines choses échappent à votre contrôle. Votre façon d'y réagir déterminera si vous deviendrez un maître dans votre art.

Quelquefois, vous êtes contraint d'exécuter votre coup suivant plus tôt que vous ne l'aviez prévu. Je savais clairement quels étaient mes points non négociables et dès lors qu'ils étaient remis en question, je devais revenir vers l'échiquier de ma carrière et mettre au point un nouveau plan d'attaque.

Caractéristiques des entreprises qui attirent des intrapreneurs

- 1.** Leurs directeurs sont prêts à prendre des risques calculés et encouragent la créativité.
- 2.** Leur plan de rémunération valorise l'innovation et les employés qui réalisent des performances exceptionnelles.

- 3.** Leurs directeurs jouent offensif (amélioration) au lieu de seulement jouer défensif (protéger leurs arrières).
- 4.** Leurs directeurs promeuvent des vedettes potentielles au lieu de les brider.
- 5.** Leurs directeurs recherchent activement des idées à tous les niveaux de l'entreprise.
- 6.** Leurs directeurs recherchent activement de jeunes talents pour que l'entreprise reste dynamique et innovante.

Mon message s'adresse clairement aux personnes qui réfléchissent encore à leur voie future ou qui envisagent de quitter un emploi pour créer une entreprise. Sachez qu'avec la bonne entreprise, devenir un intrapreneur peut être tout à fait judicieux. Je m'adresse aussi à ceux qui dirigent une société. Savoir comment attirer et récompenser des intrapreneurs aura un impact considérable sur votre capacité de croissance.

Voici une dernière histoire sur l'intrapreneuriat. J'ai récemment négocié avec une compagnie d'assurances. Les employés n'hésitaient pas à me faire part de leur frustration concernant leur chef. Étant donné que leurs suggestions étaient systématiquement rejetées, ils jouaient toujours en défensif. La culture de l'entreprise – en commençant par le dirigeant qui était hostile au risque – les obligeait à rester dans leur couloir et à conserver le *statu quo*. Comment s'étonner que les ventes soient atones et que les collaborateurs les plus ambitieux partent ? N'oubliez pas : ne pas exécuter un coup est aussi un coup. Perdre du temps reviendra vous tourmenter, que vous jouiez aux échecs ou aux jeux des affaires.

Les entreprises doivent adapter leur plan de rémunération pour récompenser les idées et l'innovation. Les intrapreneurs ont envie de savoir si, en travaillant, en

agissant et en innovant, ils seront récompensés par leur entreprise comme des entrepreneurs avec des bonus, des options sur actions ou autre rémunération mise en place dans ce but. Si vous êtes une étoile montante dans une société et entrevoyez une voie vers la richesse en son sein, vous resterez probablement. Sinon, elle vous perdra. C'est exactement ce qui m'est arrivé.

Comme le cadre d'IBM qui m'a demandé conseil, vous pouvez être ambitieux et talentueux et avoir malgré tout de solides raisons de ne pas lancer votre propre affaire. Travailler avec (et non pour) une entreprise qui promeut les intrapreneurs est une formidable alternative.

Ne jugez pas un entrepreneur à son produit final

Aussi parfaite que puisse paraître la vie d'une personne, à un moment ou à un autre de sa carrière, elle a dû se battre.

Ces deux tweets sont un exemple parfait du fossé entre la façon dont les entrepreneurs sont perçus et leur vie réelle.

Trop de personnes jugent les entrepreneurs au vu de ce qu'ils sont maintenant et non de ce qu'ils étaient auparavant. Ils ne voient pas (ou ne veulent pas voir) la pression qui accompagne la réussite. Cette idée fausse est un point aveugle qui peut vous induire en erreur et vous amener à effectuer un coup inopportun.

Quand je rencontre des entrepreneurs qui ont réussi, je souhaite avoir plus d'informations sur la période pendant laquelle ils ont eu l'impression d'être en enfer. Je leur pose les questions suivantes : à quoi ressemblait votre emploi du temps quand vous n'étiez pas sûr de pouvoir rembourser le prêt immobilier ? Vous endormiez-vous en pleurant ou restiez-vous toute la nuit paralysé par la

peur ? Racontez-moi les choses les plus pénibles que vous ayez dû surmonter. Dites-moi ce qui vous a terrifié et ce qui vous a aidé à vaincre vos peurs et vos doutes.



Eric Diepeveen
@EricDiepeveen

En suivant @elonmusk sur Instagram, on voit bien combien sa vie est incroyable. Je me demande si les hauts et les bas qu'il a connus ont rendu sa vie encore plus agréable.



Elon Musk
@elonmusk

@EricDiepeveen La réalité comporte des hauts remarquables, des bas catastrophiques et un stress continu. Je ne pense pas que les gens veuillent entendre parler des deux derniers.

Je fais de même quand j'interviewe des personnalités et des célébrités sur ma chaîne Valuetainment. Je ne pose pas les questions types que tout le monde pose ni ne glorifie la notoriété. Je ne veux particulièrement pas mettre en avant le côté glamour du rôle de P.-D.G. Je souhaite que la conversation prenne une dimension plus profonde, car c'est là que réside la vraie valeur de l'histoire d'un individu.



J'ai emmené un certain nombre de mes collègues en voyage à Dubaï en 2015, dont Sheena et Matt Sapaula qui venaient de se marier. Après notre arrivée, Sheena et Matt se trouvaient dans un ascenseur avec quelques-uns de mes amis, mais ils ne les connaissaient pas. Durant la montée, Sheena et Matt se sont querellés violemment. Ils

ressentaient tous les deux le poids d'un stress énorme, principalement parce qu'ils avaient moins de 1 000 dollars sur leur compte en banque.

Plus tard dans la soirée, je les ai tous rassemblés pour un dîner au cours duquel j'ai présenté Sheena et Matt à d'autres convives à table, en disant : « Ces deux-là sont un couple très puissant. Ils vont bien assurer. » Immédiatement, Sheena et Matt ont rougi tandis que d'autres personnes ont souri et ri, y trouvant quelque chose amusant. Je n'avais aucune idée de ce qui se passait.

Après le dîner, nous sommes allés sur un yacht ; tout le monde a bu quelques verres. Matt m'a alors confié : « Pat, ils [les collègues avec qui nous avons dîné] nous ont vus, Sheena et moi, nous disputer âprement dans l'ascenseur. »

Ils étaient tous deux très gênés, mais à mesure que nous avons discuté, la conversation s'est orientée sur le mariage, et ils m'ont posé des questions sur le mien.

« Je vais vous avouer quelque chose, ai-je déclaré. Ma femme et moi avons des disputes terribles. La dernière en date s'est produite il y a huit jours. Si vous aviez écouté aux portes, vous auriez pensé que nous étions à la veille de divorcer. Mais nous avons résolu le problème et nous sommes passés à autre chose.

Le ton monte parce que vous devez gérer beaucoup de choses. Nous avons deux jeunes enfants. [En 2015, mon plus jeune enfant n'était pas encore né.] Nous avons notre propre famille et tout le passif qui va avec. Nous dirigeons une entreprise. Nous essayons de faire du sport et de rester en forme. Et je pourrais dresser une liste de problèmes et de défis à faire tourner la tête. »

Ma femme et moi donnons peut-être l'impression de vivre le mariage idéal : nous sommes toujours tendres et

aimants l'un envers l'autre. Mais le stress du travail et de la vie rend la perfection impossible. Demandez à n'importe quel couple marié depuis vingt ou trente ans si le mari ou la femme n'ont jamais connu un moment où ils ont envisagé de jeter l'éponge. Je parie que la grande majorité dirait oui.

Chose intéressante dans cette histoire, Sheena et Matt ont rejoint la société en 2015 seulement. Quatre ans plus tard, ils gagnaient à eux deux plus de 1,5 million de dollars par an. Tout le monde peut constater leur réussite. Peu ont été témoins de ce qu'ils ont enduré pour en arriver là.

Alors, au lieu de juger un entrepreneur à son produit final, observez celui-ci au cours de sa mise au point. Acceptez la réalité de toutes les épreuves vécues et soyez honnête envers vous-même sur les difficultés à venir. Si cela paraît effrayant, mission accomplie ! Vous allez peut-être vous rendre compte que l'entrepreneuriat n'est pas pour vous, contrairement à d'autres qui ressentiront plus fort que jamais que c'est la voie dans laquelle ils veulent s'engager.

Trouvez votre « océan bleu »

Je ne vais pas entrer dans les détails de la création d'un type spécifique d'entreprise. Vous trouverez de nombreux livres et ressources en ligne qui vous indiqueront comment ouvrir un restaurant franchisé ou développer une application. Je souhaite à la place que vous pensiez de manière plus globale pour trouver un jeu où vous puissiez gagner.

W. Chan Kim et Renée Mauborgne, professeurs à l'INSEAD à Fontainebleau, ont publié en 2005 leur ouvrage *Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux*

espaces stratégiques. Ce livre a constitué une ressource essentielle qui m'a permis de trouver un jeu dans lequel je pouvais gagner. Il part du postulat qu'au lieu de participer à des jeux où vous êtes un outsider, trouvez de nouveaux marchés inexplorés où vous pouvez gagner et, en fin de compte, rendre la concurrence sans importance.

À la fin des années 1950, lorsque la société Haloid a constaté qu'elle ne pouvait rivaliser avec de plus grands concurrents, elle a changé d'objectif pour se tourner vers un domaine où elle voyait un océan bleu : les photocopieuses. Elle a même changé de nom pour s'appeler Haloid Xerox en 1958. Le 16 septembre 1959, elle faisait de la publicité à la télévision pour la Xerox 914. Le produit a connu un tel succès que la société a encore changé de nom en 1961 pour devenir Xerox Corporation.

Les entreprises ont besoin d'une proposition de vente unique. Pour trouver un marché où vous pouvez gagner, vous devez savoir qui vous êtes. Analysez la concurrence qui vous entoure : est-ce un secteur où vous croyez pouvoir vous en sortir, vu vos concurrents ? Possédez-vous les ressources nécessaires pour les concurrencer ? Devez-vous acquérir des ressources spécifiques avant de pouvoir les concurrencer ?

Dans le passé, je concurrençais des entreprises soutenues par le gouvernement et j'étais toujours défavorisé. Pour gagner à ce jeu-là, il faut connaître le gouvernement de l'intérieur. Et comme je l'ai appris à mes dépens, si vous n'êtes pas à l'intérieur, vous êtes à l'extérieur. En effet, ces sociétés avaient un poids et des ressources qui me manquaient ; je travaillais dur et malgré tout, je perdais encore.

Vous êtes-vous renseigné sur la concurrence ? Votre concurrent bénéficie-t-il d'un avantage supplémentaire que vous ne pouvez surpasser, quoi que vous fassiez ? Si tel est le cas, vous êtes dans la mauvaise niche. Ne vous

plaignez pas que le jeu soit truqué. Au lieu de cela, trouvez un jeu dans lequel vous avez un avantage spécifique.

Dans le livre *Stratégie océan bleu*, les auteurs mettent en garde contre le fait d'essayer de battre des concurrents au niveau de leurs points forts. Soulignant que c'est une position vouée à l'échec, ils étayaient leur point de vue de multiples preuves. Ils croient plutôt au fait de se concentrer sur un marketing océan bleu, d'aller vers des secteurs relativement nouveaux et ouverts à une croissance supérieure.

Revenons à l'année 2007. Barack Obama, fraîchement élu sénateur, se servait des réseaux sociaux pour lancer sa plateforme et devenir un candidat sérieux à la présidentielle. Pendant ce temps, le 7 décembre 2007, Ron Paul, âgé de 72 ans, a levé 6,2 millions de dollars (55 000 dons, plus de 24 000 nouveaux donateurs) en ligne, en un jour. La vieille garde a tout balayé d'un revers de main. Comment pouvaient-ils comprendre cela alors qu'ils n'utilisaient pas les réseaux sociaux ?

J'avais 29 ans et je n'avais pas un carnet d'adresses de l'Ivy League¹, et encore moins un diplôme d'université. J'étais un immigrant iranien, un outsider dans un secteur dans lequel un agent d'assurances moyen était un homme blanc de 57 ans.

Si votre premier réflexe est de penser que j'étais désavantagé, vous êtes peut-être plus enclin à voir les menaces que les occasions. Vous vous servez peut-être de votre manque de formation comme prétexte pour ne pas aller de l'avant. La façon d'examiner à la fois votre ensemble unique de compétences et le paysage concurrentiel vous mènera vers vos océans bleus.

Pensez aux *lacunes* d'un homme blanc de 57 ans. Premièrement, très peu d'entre eux parlent espagnol.

Deuxièmement, la plupart ne sont pas assez à l'aise avec les réseaux sociaux pour les utiliser comme un outil marketing. Enfin et surtout, les baby-boomers ont souvent du mal à comprendre comment la jeune génération envisage le monde actuel, ce qui leur complique la tâche pour établir des relations.

En 2007, l'agent d'assurances typique était en réalité un homme blanc vieillissant. À cette date, les États-Unis ne ressemblaient plus à *La Petite Maison dans la prairie*. Les États-Unis, c'était Los Angeles, Chicago, Miami et New York : des villes très diverses. Moi, j'ai vu cela comme une occasion. La génération des baby-boomers n'était plus la plus forte de tous les temps. Elle avait été remplacée par une autre qui emportait un ordinateur - c'est-à-dire un Smartphone - partout avec elle.

L'approche commerciale du secteur financier - comme celle des politiciens de la vieille garde - était obsolète. Le secteur n'avait pas encore investi les réseaux sociaux, mais il avait changé ses pratiques. Auparavant, on vendait des services financiers aux baby-boomers en les démarchant par téléphone. Mais en 2003, une loi américaine instaurant le Registre national de numéros de téléphone exclus a fait du démarchage téléphonique un délit. Par conséquent, la vieille garde n'avait plus aucun moyen de dénicher de nouveaux clients.

À la même époque, des passionnés d'informatique croyaient que l'assurance-vie pouvait être vendue en ligne. Là encore, il semblait que j'étais défavorisé. J'arrivais à peine à prononcer le mot « algorithme », et encore moins à lancer une plateforme pour vendre des assurances sur Internet. Et pourtant, j'ai décelé un avantage. Je savais que les gens n'*achetaient* pas des assurances-vie, contrairement aux assurances auto. Les assurances-vie devaient être *vendues*, et ce, en direct. Pour retourner encore plus la situation en votre faveur,

Google a bien compris la valeur des références d'assurances : elle a fait du mot clé « assurance » le mot le plus cher à acheter (54,91 \$), bien plus onéreux que les trois suivants : prêt immobilier (47,12 \$), avocat (47,07 \$) et emprunt (44,28 \$).

La population active avait changé, elle aussi. Les femmes prenaient désormais les décisions financières pour leur famille. En 2007, la population latino-américaine a dépassé les 45 millions d'individus, devant excéder les 90 millions vers 2025 selon les projections. En attendant, les concurrents ne cherchaient pas à recruter des femmes ni des Latinos-Américains.

Autre tendance, les sociétés de services financiers s'efforçaient de répondre aux besoins de tous. Elles cherchaient à créer des guichets uniques qui proposaient tout, de l'assurance-vie aux fonds communs de placement en passant par les prêts, et la liste ne s'arrête pas là. Par conséquent, les employés devaient passer plus de tests et être formés plus longtemps avant de pouvoir gagner leur vie. J'ai réagi en me disant qu'il fallait trouver l'océan bleu. Au lieu de ratisser large, j'ai restreint l'offre. J'ai fait en sorte que les nouveaux agents n'aient qu'à obtenir une seule licence d'investissement, au lieu de quatre ou cinq. Ce faisant, j'ai rationalisé le processus de formation et éliminé l'examen superflu mis en place par le SEC² et autres organismes de contrôle.

En 2008, Barack Obama, Afro-Américain qui utilisait les réseaux sociaux comme un élément clé de sa stratégie de campagne, a été élu président. Il a battu les candidats de la classe dominante, Hillary Clinton (lors des primaires Démocrates) et John McCain (lors de l'élection à proprement dit). Pendant ce temps, c'était la routine habituelle pour la vieille garde du secteur de l'assurance. J'ai donc trouvé mon océan bleu. Cela m'a donné confiance dans le fait que la stratégie consistant à se

concentrer sur les femmes et les minorités, associée à une présence forte sur les réseaux sociaux, pouvait nous donner l'avantage.

En suivant l'exemple que je viens de vous montrer, je souhaite que vous vous concentriez sur votre talent spécifique pour découvrir une niche dans votre secteur.

Quand vous êtes en concurrence avec des individus dont les connaissances et les compétences sont inférieures aux vôtres, vous avez de bonnes chances de gagner. Aucune entreprise n'est sans risque, mais vous pouvez diminuer celui-ci en optant pour un jeu dans lequel les chances sont de votre côté. C'est formidable de fanfaronner et de croire que vous pouvez battre n'importe quel concurrent dans votre secteur, mais c'est insensé de croire que vous pouvez gagner au jeu de quelqu'un d'autre.

COUP 1

Maîtriser la connaissance de vous-même

QUI VOULEZ-VOUS ÊTRE ?

- 1.** Que ce soit seul, en discutant avec un mentor ou en mettant en application les questions abordées dans le chapitre 1, prenez le temps d'établir clairement qui vous voulez être. Pour vous aider, puisez dans les épreuves que vous avez endurées. Créez une décoration qui reste en permanence sous vos yeux pour vous rappeler sans cesse votre vérité future.

ÉTUDIER LE PRODUIT LE PLUS IMPORTANT : VOUS

- 2.** N'attendez pas une crise pour rechercher des indications sur la personne la plus importante (vous). Prenez le temps maintenant de faire votre introspection. Prenez l'habitude de vous poser des questions sans concession et de connaître clairement votre motivation. L'audit d'identité personnelle est le dispositif parfait pour commencer.

**VOTRE VOIE POUR CRÉER DE LA RICHESSE :
INTRAPRENEUR OU ENTREPRENEUR ?**

3. Trouvez la voie qui vous permet de faire usage de vos talents uniques et offrant les meilleures chances de rendement le plus élevé possible. Il faut qu'elle vous motive également. Que vous souhaitiez être entrepreneur ou intrapreneur ou encore occuper un autre poste, agissez en stratège pour bâtir votre fortune. Identifiez l'avantage concurrentiel qui vous distinguera et vous permettra de trouver votre océan bleu.

COUP 2



MAÎTRISER
LA CAPACITÉ
À RAISONNER

Traiter les problèmes pour détenir un pouvoir extraordinaire

« Nous avons le contrôle de notre esprit, mais pas des événements extérieurs. Comprenez cela et vous serez plus fort. »

Marc Aurèle, empereur romain, *Pensées pour moi-même*

Chaque jour, du matin au soir, nous sommes confrontés à des problèmes. Votre meilleur client menace de partir si vous ne baissez pas votre tarif. Votre collaboratrice vedette déclare qu'elle démissionnera si vous ne lui accordez pas des actions. Une pandémie provoque une chute des marchés de 40 % en un mois. Un plus gros concurrent vous malmène et essaie de mettre fin à vos activités. Votre enfant est impliqué dans une bagarre à l'école. Les problèmes ne cessent de surgir.

Vous entendez constamment les gens parler des clés de la réussite. C'est peut-être la question la plus couramment posée par les podcasteurs amateurs, probablement parce qu'elle est sûre et simple. Vous entendrez des réponses

allant de « épouser la bonne personne » à « se concentrer sur la santé », en passant par « travailler dur », « avoir la foi » et bien d'autres suggestions.

Vous allez traverser des moments où vous aurez l'impression que le monde touche à sa fin. Un amateur va paniquer, mais pas un grand maître.

Avant de faire quoi que ce soit, il doit d'abord « traiter » ce qui se passe. Il doit procéder ainsi tout en maintenant le cap. C'est pourquoi le stoïcisme est à la fois si important et si exigeant ; c'est pourquoi aussi Marc Aurèle et Sénèque sont des sages qui ont résisté à l'épreuve du temps. L'émotion peut avoir raison de nous tous et brouiller notre jugement. Malheureusement, j'ai appris cette leçon à mes dépens à de trop nombreuses reprises. Voilà pourquoi ma réponse sur la clé de la réussite aux personnes à tous les niveaux d'activité est la suivante : « **savoir traiter les problèmes.** » Il se passe toujours quelque chose dans la vie ; la façon dont vous réagissez s'appuie sur la manière dont vous traitez les problèmes.

La plupart des entrepreneurs n'échouent pas à cause d'un modèle économique défaillant ou d'un investisseur qui se retire. Ils échouent parce qu'ils refusent d'abandonner leurs idées préconçues à propos du travail et de la vie. Ils refusent de résoudre toutes sortes de problèmes et d'apprendre de ceux-ci.

D'aucuns disent que le bon sens ne peut être enseigné. Je suis à même d'affirmer qu'il *peut* parfaitement l'être et qu'il peut être appris ; parce qu'une fois que vous apprenez à penser en stratège, prendre des décisions importantes vous semblera être une seconde nature. Récemment, j'étais un P.-D.G. très irritable, doté d'un caractère épouvantable. En 2013, j'ai eu une crise de panique qui m'a valu d'être admis à l'hôpital et qui s'est reproduite tous les jours pendant un an et demi. La principale cause de ces crises était l'indécision ! Ce n'est

pas ma charge de travail – que je pouvais supporter – qui me gardait éveillé la nuit et faisait battre mon cœur plus vite. Mon problème, c'est que je n'arrêtais pas de penser aux problèmes. Je repassais chaque décision et chaque conversation en boucle dans ma tête. Cela me rongeaient et nuisait aussi bien à mes affaires qu'à ma vie personnelle.

Je n'avais pas l'esprit en paix parce que j'étais très préoccupé par l'idée de prendre de mauvaises décisions.

Je sais ce que c'est que de travailler dix-huit heures par jour et de toujours avoir l'impression de faire du surplace. Comme la plupart d'entre nous, au début de ma carrière, je passais mon temps à chercher les certitudes et à traiter chaque problème comme s'il était blanc ou noir, comme s'il y avait une seule bonne solution à chaque problème, si tant est que je parvinsse à la déterminer. C'était aussi stérile qu'exténuant.

Si j'ai pu apprendre à traiter les problèmes, vous le pouvez, vous aussi. Je vais vous montrer comment régler un problème calmement et avec efficacité, quels que soient les enjeux. Bâtir une entreprise exige que vous terrassiez de nombreux dragons. Les problèmes sont inévitables ; vous feriez mieux de les comprendre pour les résoudre.

Pour ce faire, vous devez traiter les problèmes en permanence.

- 1.** Le traitement consiste à être capable de prendre des décisions efficaces s'appuyant sur les informations disponibles mettant les plus grandes chances de votre côté.
- 2.** Le traitement consiste à soumettre chaque choix difficile, chaque problème ou occasion auxquels vous êtes confrontés à une analyse mentale rigoureuse.
- 3.** Le traitement consiste à mettre en place des stratégies, à en voir les conséquences cachées et à

enchaîner une succession de coups en vue de résoudre les problèmes de manière définitive.

La caractéristique la plus importante pour traiter efficacement les problèmes : prendre ses responsabilités

Les grands gestionnaires utilisent le pronom personnel « je » et envisagent leur rôle dans chaque problème, quel qu'il soit. Ils posent des questions comme « en quoi ai-je contribué à cela ? Qu'est-ce que j'ai fait, *pour ma part*, pour contribuer à créer cette situation ? Comment puis-je m'améliorer, *à titre personnel*, de manière à mieux traiter à l'avenir un tel événement ? »

Les gestionnaires médiocres jouent les victimes et rendent les autres et des événements extérieurs responsables au lieu d'analyser la façon dont ils ont concouru au problème. Si vous n'entendez pas le pronom personnel « je », vous saurez que vous faites face à un médiocre gestionnaire. En revanche, vous l'entendrez dire des phrases comme « les jeunes sont paresseux. Ces gosses n'ont aucune déontologie. C'est à cause d'eux que mon entreprise souffre. » Les gestionnaires experts remplacent le « ils » (ou « vous ») par « je ».

Quand ils traitent le même problème, les gestionnaires experts disent « Je gère mal les jeunes. Je dois rechercher mes points aveugles et apprendre à mieux comprendre les jeunes afin de savoir ce qui les motive. Sinon, je dois embaucher des personnes d'une autre génération. Quoi qu'il en soit, c'est à moi de résoudre ce problème. »

Les gestionnaires exceptionnels se distinguent par le souci du détail porté sur leur analyse. La plupart des gestionnaires restent superficiels, mais les meilleurs vont bien plus en profondeur. Un grand maître se distingue

aussi d'un amateur par sa pensée à long terme et non à court terme. Les gestionnaires superficiels sont en quête d'une solution rapide. Ils ne pensent qu'un coup d'avance et ont pour but de faire disparaître le problème dans l'immédiat. Les gestionnaires opérant à un niveau plus profond recherchent les causes sous la surface. Ils pensent plusieurs coups d'avance et planifient une séquence de coups pour s'assurer que le problème ne se reproduise pas.

Il est important que vous observiez comment la plupart des gens traitent les problèmes. Les accusations et la fuite sont les réponses les plus courantes et elles peuvent être votre première réaction également. Je le comprends. Nous sommes tous humains. Reportez-vous à cette liste pour voir quel choix vous faites.

Trois approches pour faire face à un problème

- 1.** Trouver quelqu'un à **accuser**. Il est bien plus facile d'externaliser le problème que de s'en occuper. Si vous ne pouvez identifier un individu en particulier, écrivez un e-mail à tous vos contacts, dites-leur d'aller au diable, en ajoutant une série d'émojis faisant un doigt d'honneur.
- 2.** Trouvez un lieu sûr vers lequel vous **échapper**. Trouvez une distraction. Consultez Instagram. Écoutez les infos, les résultats sportifs ou les derniers ragots sur les célébrités. Faites semblant d'être multitâche en vidant la boîte de réception de votre messagerie. Mieux encore, arrêtez tout et rentrez chez vous pour vous mettre au lit.
- 3.** Trouvez un moyen de **traiter le problème en prenant vos responsabilités**. Inspirez profondément et rappelez-vous que ce sont justement

des moments comme ceux-ci qui différencient les gagnants des perdants.

Les gestionnaires remarquables admettent leur rôle

« Au temps pour moi. »

Les grands gestionnaires utilisent tout le temps ces mots simples. Les gagnants disent aussi des phrases comme « c'est moi qui ai commis cette erreur » et « nous sommes les seuls à blâmer ».

Que font les victimes ? Elles accusent le logiciel, le marché, leurs collègues, leurs clients, leurs responsables. Elles pointent du doigt tout le monde sauf elles. Par conséquent, elles commettent toujours les mêmes erreurs et ne cessent de perdre.

Je parie que vous connaissez des personnes de ce genre. Elles vous disent que c'est toujours la faute de quelqu'un d'autre. C'est toujours la même histoire de victime et un puits sans fonds de plaintes. Le fait d'accuser les autres les dispense de se voir comme le dénominateur commun de toutes leurs interactions. Mark Manson, auteur et conseiller en relations interpersonnelles, déclare : « Je dis toujours aux hommes que si les femmes avec qui ils sortent sont instables et folles, cela reflète *leur* niveau de maturité émotionnel. Cela reflète *leur* confiance en eux ou leur manque d'assurance. Cela reflète *leur* dépendance sur le plan affectif. »

Comparez les victimes et les gagnants. Ces derniers sont faciles à repérer. Ce sont ceux qui assument la responsabilité des problèmes.

Les enfants disent « ça s'est cassé ». Les adultes matures et responsables disent quant à eux « je l'ai

cassé ». Joe Rogan illustre parfaitement le dirigeant qui se considère comme responsable. Il a connu le succès en tant qu'humoriste, acteur, adepte des arts martiaux, commentateur du championnat de MMA et grâce à ses podcasts. À mes yeux, la clé de sa réussite tient à sa capacité de traiter des problèmes et à assumer ses responsabilités. Il ne cache pas ses opinions et ses pensées. Il explique simplement comment il fonctionne sur le plan intellectuel et, ce faisant, il nous donne un aperçu de la manière dont il traite les problèmes.

Dans l'un de ses podcasts, il s'épanche publiquement sur la façon dont un homme avec qui il s'est associé pour vendre du café a utilisé sa plateforme d'une façon qui ne lui convient pas. La frustration était clairement audible dans sa voix. Au lieu d'accuser l'autre individu, Rogan en a assumé la responsabilité. Au lieu de se victimiser, il a *reconnu* son rôle dans ce qui s'était produit. Il a prononcé exactement les mots suivants : « Je l'ai cru, putain ! Nous avons ici un problème que j'ai laissé se créer. »

Il avait tous les droits d'être en colère. La plupart des gens se seraient concentrés sur les actes de l'autre personne. Mais au lieu de dire qu'il avait été trahi (et qu'il était par conséquent une victime qui avait été exploitée), Rogan a admis le fait qu'il l'avait cru (et contribué à générer le problème en en étant complice). Quand vous traitez les problèmes et en assumez la responsabilité, vous cessez d'accuser les autres. Certes, Rogan a d'abord paru en colère, mais à mesure qu'il traitait le problème, il a ajouté « Je m'en veux parce que j'apprécie le gars... Je ne pense même pas que c'était intentionnel. » Autrement dit, il ne lui a pas fallu longtemps pour se rendre compte que la source de sa frustration était ses propres actes.

Un professionnel qui traite des problèmes depuis des décennies comprend que personne ne peut lui faire quoi que ce soit sans qu'il l'ait permis. Au lieu d'en concevoir

de l'amertume, ceux qui réussissent se servent de l'adversité comme d'un levier pour faire mieux. Dans ce cas, Rogan a dirigé sa frustration de manière à éviter de refaire la même erreur. Quand la plupart des gens attaquent une personne sur les réseaux sociaux ou menacent de la poursuivre en justice, Rogan se forme. « J'ai lu plus de satanés textes sur le café au cours des trois dernières semaines que je n'ai jamais voulu en lire ni pensé que j'aurais à le faire un jour ».

Étapes à suivre quand quelqu'un vous énerve

- 1.** Assumer la responsabilité de votre rôle dans ce qui s'est produit.
- 2.** Retracer précisément vos actes qui ont créé le problème.
- 3.** Canaliser votre frustration pour vous améliorer et empêcher d'autres problèmes à l'avenir.

Voilà le processus gagnant en action. C'est une approche efficace par une personne qui a pris l'habitude de s'atteler aux problèmes et de s'en servir pour apprendre et se développer. Ce n'est pas inné ni quelque chose que l'on peut apprendre du jour au lendemain. Cependant, cela peut parfaitement faire l'objet d'un apprentissage.

Cela peut aussi être enseigné. Si vous gérez des personnes, vous devez aller au-delà que de traiter des problèmes pour vous-même. Vous devez transmettre cette compétence à vos responsables et à vos collaborateurs. La meilleure façon est de montrer l'exemple. Si vous devenez un gestionnaire agissant avec le souci du détail, vous montrerez la voie à suivre sur la manière de s'attaquer aux problèmes. C'est essentiel pour adapter la taille de votre entreprise.

J'insiste sur le fait que traiter des problèmes est la compétence la plus importante à maîtriser parce que vous devrez la mettre en œuvre plusieurs fois par jour pendant toute votre vie. D'ailleurs, prendre ses responsabilités plutôt que de blâmer les autres change tout. Au lieu d'être victime des circonstances, vous deviendrez une personne qui crée sa propre réalité.

Comment faire face à une crise

Prendre ses responsabilités et admettre son rôle dans des événements me tient beaucoup à cœur. Agir en victime est une attitude à l'opposé de celle d'un grand maître. Dans le même temps, il faut bien reconnaître que certaines choses se produisent sans que nous puissions les maîtriser. Comme nous l'a appris la pandémie qui a débuté au printemps 2020, vous devrez faire face à des forces extérieures qui n'ont aucun rapport avec vos choix.

Un grand nombre de choses ne sont pas de votre faute. Des événements néfastes échappent à votre contrôle.

Dix types de crises

- 1.** Sanitaire.
- 2.** Technologique/cybernétique.
- 3.** Organisationnelle.
- 4.** Violence.
- 5.** Revanche d'un ancien employé.
- 6.** Diffamation.
- 7.** Financière (situation personnelle ou correction du marché).
- 8.** Événement imprévu.
- 9.** Personnelle.

10. Naturelle.

Les crises ont différentes durées de vie. Certaines durent une heure, d'autres un trimestre ou même une année. La Bourse ne supporte pas l'incertitude, mais les entreprises non plus. C'est l'inconnu qui crée la peur. Quand une crise surgit, la responsabilité d'un dirigeant est décuplée. Pendant des périodes de vive incertitude, un trop grand nombre de dirigeants commettent l'erreur de garder le silence. En l'absence de plan, ils ont l'impression que ne rien dire vaut mieux que de dire des choses inappropriées.

Rester silencieux pendant une crise est un exemple de choix facile, tout le contraire d'un choix efficace. En fait, l'importance d'une communication fréquente et de qualité grandit pendant une crise. Quand tout le monde panique, il vous revient, en tant que dirigeant, de rester calme dans la tempête. Esprit de décision, résilience et traitement des problèmes dans le calme sont des qualités encore plus primordiales dans ces moments-là.

Votre réaction écourte ou prolonge la crise. Plaçons chaque crise sur une échelle de 1 à 10.

Ce qui écourte ou prolonge la durée de vie d'une crise :

- 1.** Vos stratégies.
- 2.** Votre niveau de calme.
- 3.** Votre tendance à exagérer une crise en transformant un 3 en 9.
- 4.** Votre tendance à minimiser une crise en transformant un 9 en 3.
- 5.** Votre capacité à envisager cinq coups d'avance.

Vous n'avez aucune raison de vous blâmer pour un accident ou une pandémie. Vous n'êtes pas à l'origine de

la crise. En revanche, c'est votre *réaction* à celle-ci qui va déterminer la vie ou la mort de votre entreprise.

Servez-vous des maths et du retour sur temps d'investissement

Vous pensez peut-être que j'en fais trop en insistant sur la nécessité d'assumer ses responsabilités. Je plaide coupable ! L'essentiel du traitement d'un problème est une question de point de vue. Au lieu de blâmer des événements extérieurs, vous devez modifier votre regard de façon à vous considérer à la fois comme le créateur et le solutionneur des problèmes. C'est loin d'être une compétence « relationnelle », et je n'insisterais jamais assez dessus. Je ne saurais trop souligner également le fait que les gestionnaires experts possèdent à la fois des outils émotionnels et analytiques. Mettons maintenant ces qualités analytiques en application.

La plupart des problèmes mobilisent du temps et de l'argent. Nous prenons de mauvaises décisions si nous ne tenons pas compte des deux dans notre analyse. Les amateurs agissent d'abord puis réfléchissent. Ils décident de manière émotionnelle et raisonnent de manière logique : « Je ne vais pas dépenser d'argent maintenant pour de nouvelles embauches alors que la conjoncture est incertaine » ou bien « Ce nouveau logiciel est génial ! Il faut l'installer demain. »

C'est l'émotion qui transparait dans ces déclarations. Un stoïcien vous conseillerait une approche plus mesurée. Le logiciel est peut-être super, mais avez-vous calculé combien de temps il faudra pour rentabiliser votre investissement ? Avez-vous pris le temps d'établir le coût réel d'une nouvelle embauche (salaire et avantages ne représentent qu'une partie de l'équation) ainsi que la

hausse de chiffre d'affaires prévue grâce à cette personne ?

Vous ne pouvez prendre des décisions sans analyser correctement le contexte et réfléchir plusieurs coups d'avance. J'ai probablement prononcé des millions de fois l'expression « Investissement Temps Retour » (ITR) devant mon équipe. Ils en ont peut-être assez de m'entendre le dire, mais ils savent combien il est précieux. Voici ce qu'il signifie :

I	Investissement Combien cela nous coûtera-t-il ou cela nous économisera-t-il ?
T	Temps Combien de temps cela nous prendra-t-il ou cela nous fera-t-il gagner ?
R	Retour Calculez le taux de rendement en argent et en temps impliqué dans la décision.

Avant de prendre une décision, commencez par établir la « règle de trois » en créant trois propositions différentes pour gérer un problème, chacune ayant un coût spécifique. Lorsque les personnes savent comment je travaille, elles viennent me voir pour me soumettre une idée et précisent « voici combien cela va coûter ».

Dans ce cas, je leur demande deux autres propositions. Le fait d'avoir trois différentes propositions/estimations de coûts contribue à faire des économies. Ces trois propositions offrent des possibilités pour maximiser la valeur des mesures prises. Et ne me dites pas que nous n'avons qu'une seule option ! Si vous pensez cela, vous augmentez vos coûts au lieu de les réduire.

Ensuite, calculez votre délai. Par exemple, si vous dépensez 100 000 dollars, vous terminerez un projet en six mois, mais si vous dépensez 200 000 dollars, vous pourrez le finir en trois mois. Alors, posez-vous la question suivante : est-ce que cela vaut la peine de dépenser deux fois plus d'argent pour terminer le projet en deux fois moins de temps ?

Pour déterminer cela, il faut combiner votre flux de trésorerie et l'urgence du projet. Si celui-ci est d'une urgence absolue, il vaut alors investir de l'argent. Dans ce cas, si vous vous endettez pour financer le projet, vous devrez prendre en compte le coût du capital dans le calcul.

Après avoir estimé le coût et le temps, calculez le rendement. À titre d'exemple, disons qu'un projet coûte 200 000 dollars, qu'il faudra un an pour le mener à bien et que cela réduira votre risque de perdre des clients de 8 %. Actuellement, vous concluez 30 000 polices d'assurance par an.

30 000 contrats multipliés par 8 % égalent 2 400 contrats. Si chaque contrat vaut 200 dollars, le rendement global est de 480 000 dollars.

POLICES D'ASSURANCE	FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE	VALEUR DU CONTRAT		ÉCONOMIES
30 000	8 %	200 \$	=	480 000 \$

Inutile d'être un génie en mathématiques pour constater que cet investissement est rentable. Mais vous devez analyser les chiffres de plus près. Listez les points aveugles ou les éléments qui pourraient vous induire en erreur dans votre décision. On pense facilement à tout ce qui peut aller bien, mais il est aussi important d'envisager les côtés négatifs.

Prenez une page du livre *Comment dominer le stress et les soucis* de Dale Carnegie et étudiez le scénario catastrophe. Dans notre situation, le pire qui puisse se produire serait de perdre 200 000 dollars. Pouvez-vous vivre avec cela ? Cela va-t-il acculer votre entreprise à la faillite ? Votre décision doit se fonder sur le niveau global du risque au lieu d'improviser ou d'examiner uniquement le potentiel positif de développement.

Les gens ont tendance à justifier leurs décisions en présentant les valeurs théoriques les plus optimistes. Vos hypothèses doivent être réalistes. Même si l'investissement a économisé seulement 4 % des polices d'assurance ($0,04 \times 30\ 000 \times 200$), vous envisagez toujours une hausse du chiffre d'affaires de 240 000 dollars. Si vous devez emprunter à un taux de 12 % pour financer le projet – ce qui augmente vos dépenses réelles de 224 000 dollars –, cela vaut malgré tout la peine. En fait, il est judicieux de calculer le seuil de rentabilité de n'importe quel projet avant de vous engager.

POLICES D'ASSURANCE	FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE	VALEUR DU CONTRAT		ÉCONOMIES
30 000	4 %	200 \$	=	240 000 \$

Ce ne sont pas des calculs de haut niveau ici. Vous devez simplement réfléchir à l'ITR et établir des projections sensées. Cela ne veut pas dire que vous devez être titulaire d'un diplôme d'études supérieures en algèbre. Mais cela signifie que vous ne pouvez pas prendre les valeurs chiffrées à la légère. Vous devez réfléchir à plusieurs résultats différents ; d'ailleurs, vous devriez toujours procéder ainsi. L'ITR est une valeur capitale que vous utiliserez à de nombreuses reprises.

Les grands gestionnaires commettent rarement les mêmes erreurs

Il y a des années, j'ai eu l'occasion d'investir dans une société d'habillement. J'aime la mode et j'étais impressionné aussi bien par le produit que par la personnalité du propriétaire, Ray. Alors, quand celui-ci s'est dit prêt à vendre 60 % de son entreprise pour seulement 100 000 dollars, j'ai entrevu une opportunité.

Mon entreprise envoyait du bois à l'époque ! Je me félicitais de disposer d'assez de liquidités pour pouvoir acquérir une grosse participation dans le capital de cette entreprise. Pourquoi m'embêter à faire des recherches alors que Ray était si sincère et talentueux ?

Tout de suite après la conclusion de l'accord, je suis devenu encore plus populaire. Mon téléphone n'arrêtait pas de sonner. Dès que le bruit s'est répandu auprès des créanciers de Ray qu'il avait trouvé un investisseur aux poches bien remplies, ils se sont organisés pour recouvrer leurs créances. Je ne me suis pas laissé faire. Je me suis obstiné. J'ai fini par gaspiller bien trop de temps - des heures passées loin de mon entreprise effective - à batailler contre ces gens. J'ai accusé les créanciers et Ray. J'ai rendu responsables tous ceux qui ne s'appelaient pas Patrick. Et j'ai continué à m'enliser.

Selon une expression sage qui prend tout son sens, quand vous êtes dans un trou, arrêtez de creuser. L'ennui, c'est que quand vous y êtes, vous êtes souvent trop en colère et envahi par les émotions pour faire autre chose que de lutter pour votre vie. Ce sont des moments où il est important d'être entouré par des personnes intelligentes qui n'hésitent pas à vous sortir du trou. Heureusement, encouragé par mes proches, j'ai finalement cédé. J'ai jeté l'éponge, acceptant la perte et revenant vers mon entreprise initiale.

J'étais plus contrarié par mon *processus* de prise de décision que par la perte d'argent en soi. Je suis allé à l'encontre de mes propres points non négociables - investissant dans un secteur dont j'ignorais tout, passant outre les problèmes personnels d'un créateur charismatique, essayant de généraliser au lieu d'entrer dans les détails -, et cela a fini par me coûter cher. Mon instinct m'avait soufflé dès le début que je ne devais pas m'engager, mais j'ai échoué à réfléchir plus d'un coup d'avance. J'ai traité les événements de manière superficielle et j'en ai payé le prix.

Quand j'ai enfin assumé mes responsabilités, j'ai compris mon rôle dans le fiasco. J'ai examiné toutes les erreurs commises. Je n'avais pas effectué de recherches convenables ni réalisé un audit préalable. J'avais investi dans un secteur en dehors de ma sphère de compétences. J'avais été à la fois prétentieux et cupide. J'avais omis de me rappeler cette parole de sagesse simple : si cela paraît trop beau pour être vrai, c'est probablement le cas.

Après avoir admis mes erreurs, il m'est resté une penderie remplie de vêtements me rappelant une erreur à 100 000 dollars, sans compter tout le temps perdu. Si vous perdez, n'oubliez pas la leçon. Là encore, vous allez vous servir d'expériences pour devenir soit amer, soit meilleur. Pour vous améliorer, réfléchissez à vos erreurs. Je me suis souvenu de la façon dont Magnus Carlsen, après un échec, analysait chaque décision pour voir exactement le moment et la façon dont les choses avaient mal tourné. *Chaque maître, que ce soit aux échecs ou dans les affaires, en apprend plus en étudiant les coups qui ont conduit à la défaite que ceux qui ont mené à la victoire.*

Les huit spécificités d'un grand gestionnaire

Les gestionnaires experts de ma connaissance ont des personnalités et des stratégies commerciales très différentes, mais ils partagent les huit traits suivants :

- 1.** Ils posent beaucoup de questions. Le fait de disposer de plus d'informations permet d'émettre de meilleures hypothèses. Qu'est-ce qui a causé cela ? Comment pouvons-nous résoudre cela ? Comment pouvons-nous empêcher que cela ne se reproduise ?
- 2.** Ils ne se soucient pas d'avoir raison ou tort. Ils ne s'intéressent qu'à la vérité. Les grands gestionnaires veulent gérer la situation et aller de l'avant. Si quelqu'un d'autre a une meilleure idée, c'est fantastique. L'ego ne fait pas obstacle à la prise de la bonne décision.
- 3.** Ils ne présentent pas d'excuses. Perdre du temps et des efforts pour savoir pourquoi les choses ont mal tourné n'est pas leur style.
- 4.** Ils aiment être défiés. Gérer une situation rapidement et avec efficacité est leur priorité, mais si d'autres personnes ont une solution - même différente de la leur -, ils souhaitent l'entendre. Ils apprécient les gens qui les forcent à examiner des alternatives ou à défendre leur opinion.
- 5.** Ils sont curieux. Vous ne pouvez résoudre des problèmes sans connaître le contexte. Les gestionnaires ne cessent d'en apprendre sur leur entreprise et son fonctionnement. Ils adorent les détails essentiels autant que les grandes idées.
- 6.** Ils empêchent plus de problèmes de survenir qu'ils n'en résolvent. Les personnes ayant un vrai talent pour traiter les problèmes sont aussi très bonnes pour repérer ceux-ci avant qu'ils ne deviennent critiques.
- 7.** Ils font de remarquables négociateurs. De nature curieuse, les solutionneurs de problèmes se servent

de la logique pour trouver une solution gagnante pour toutes les parties impliquées.

8. Résoudre un problème de manière définitive les intéresse davantage que de mettre un pansement dessus.

Les gestionnaires experts ont hâte de se confronter à des problèmes (ils les traitent comme un jeu)

Ce n'est pas un hasard si les grands gestionnaires qui possèdent ces qualités deviennent des dirigeants. En se constituant une expérience de traitement des problèmes avec logique et efficacité et en satisfaisant les besoins des gens, ils gagnent la confiance de tous leurs collaborateurs.

Les gestionnaires experts ne craignent pas les problèmes. Ils leur font bon accueil et les considèrent comme un jeu. Si votre meilleur vendeur menace de démissionner, commencez par prendre vos responsabilités. Cela vous conduit à reconnaître le fait que votre plan de rémunération est inadapté et que vous n'avez aucune stratégie pour retenir vos employés. En plus, votre formation à la vente n'est pas la meilleure et vous devez trouver un moyen de l'améliorer. Au lieu de paniquer, cernez la situation. Dites-vous la chose suivante : « Non seulement nous devons comprendre comment le retenir, mais nous devons aussi mettre au point une stratégie pour bâtir la force de vente la plus loyale. » Cela ne veut pas dire pour autant que vous devez vous attarder trop longtemps sur une faiblesse. Au lieu de cela, cela exige de la traiter et de planifier vos prochains coups.

Tout réside dans votre état d'esprit. Quand vous commencez à voir une crise comme une occasion, vous remportez le jeu.

危機

Le mot chinois pour crise
a un idéogramme commun
avec le mot occasion.

機會

J'ai conseillé de jeunes entrepreneurs remarquables au cours de ma carrière et j'ai eu le privilège de les voir acquérir des compétences phénoménales dans le traitement des problèmes. J'ai observé à maintes reprises combien celles-ci les élevaient au-dessus de leurs pairs ; c'est pourquoi j'ai placé le traitement de problèmes en haut de ma liste des compétences pour les entrepreneurs en herbe, ainsi que pour mes propres enfants.

Une fois par mois, réunissez votre équipe de direction – ou simplement un groupe de trois à cinq collaborateurs fidèles et ouverts d'esprit – et consacrez une heure à résoudre un gros problème. Lors de ces réunions, j'évoque des problèmes, puis je laisse l'équipe débattre sur le sujet de manière concertée. Plus le débat est vigoureux, plus nous nous approchons de la meilleure décision. Écoutez au lieu de vous disputer. Restez curieux.

C'est la clé de la réussite entrepreneuriale. Intégrez les meilleures pratiques de résolution de problèmes dans votre culture d'entreprise ; cette aptitude s'infiltrera dans l'esprit de vos collaborateurs qui l'utiliseront en se

bonifiant sans cesse. Cela améliorera certainement votre résultat net, mais cela produira aussi de meilleurs dirigeants et de meilleurs êtres humains. Tous les problèmes peuvent être traités et même si vous n'êtes pas en position d'éradiquer la faim dans le monde, vous pouvez résoudre des problèmes dans le monde dans lequel vous vivez et travaillez.

La plupart d'entre nous ne traitent pas les problèmes naturellement. C'est comme le mariage. Observez les couples de votre entourage ayant des problèmes graves qu'ils sont peu disposés à régler. Ils évitent certains sujets - problèmes de sexualité, de religion, avec la belle-famille - jusqu'à ce que leur mariage implose. Ils parviennent parfois à cohabiter pendant un temps, souvent dans l'intérêt des enfants. Ils ne sont pas heureux ; ils vivent certes ensemble, mais sont séparés sur le plan psychologique. Et quand ils vieillissent, ils ne peuvent plus le supporter et divorcent. Ils ont perdu beaucoup d'années à être en colère, car ils n'ont jamais réglé leurs problèmes.

Quand vous refusez de traiter les problèmes, vous vivez dans le mensonge et en payez les conséquences. Ne perdez pas votre temps, que ce soit sur le plan personnel ou professionnel.

Si vous pouvez apprendre à faire face à la réalité et à prendre des décisions fondées sur votre propre compréhension de la situation, vous réussirez dans les affaires. Le matraquage publicitaire propagé sur Internet pourrait vous faire croire que certains sont nés avec le « virus », un appétit naturel pour le risque qui mène directement au succès. La vérité est bien plus simple. Au cours d'une vie, le succès dans les affaires (en tant qu'entrepreneur, intrapreneur ou dans un autre choix de carrière) exige un état d'esprit particulier, une approche agressive et inflexible pour résoudre les problèmes. La

meilleure stratégie consiste à perfectionner votre aptitude pour les traiter.

Comment calculer x : méthodologie pour prendre des décisions efficaces

« Dans quarante heures, je serai au cœur de la bataille, avec peu d'informations, et dans le feu de l'action, je devrai prendre des décisions les plus capitales. Mais je crois que l'esprit se développe avec les responsabilités. Avec l'aide de Dieu, je les prendrai et je prendrai les bonnes. On aurait dit que j'avais vécu toute ma vie pour ce moment. Quand j'en aurai terminé avec ce boulot, je serai dirigé vers l'étape suivante de l'échelle du destin. Si je fais bien mon devoir, le reste se fera tout seul. »

Général George S. Patton

Traiter des problèmes et prendre des décisions est un sujet si important que je souhaite l'approfondir dans ce chapitre et vous transmettre une méthodologie spécifique.

À mes yeux, disposer d'un système pour prendre de meilleures décisions est l'une des clés de la réussite. Ceux

qui en ont un sont gagnants. Certaines décisions se prennent rapidement tandis que d'autres réclament plus de temps. Il vous faut une méthodologie spécifique pour vous attaquer à un problème, de la même manière qu'un maître d'échecs sait comment jouer une ouverture ou s'en défendre, au début d'une partie.

J'avais besoin de mettre au point un système auquel je pouvais me fier. Il aurait pour but de m'aider à distinguer ce que je devais corriger et à envisager toutes mes options. Je devais mettre au point un système structuré qui me permettrait de choisir avec les plus grandes chances de réussite, aussi bien sur le moment qu'à long terme. Le système que j'ai fini par élaborer ne me permettait pas toujours de faire le choix idéal, mais au vu de mon approche et de mon analyse rigoureuses des problèmes, j'avais un sentiment d'accomplissement. Disposer enfin d'une méthodologie m'a apporté la tranquillité d'esprit et a mis un terme à mes crises de panique. Pour la première fois de ma vie, je pouvais réellement régler les problèmes et aller de l'avant sans me sentir envahi par la peur ou les regrets.

Bien résoudre les problèmes consiste à décomposer, étape par étape, un problème complexe en une formule qui vous aide à identifier sa source. Ce qui vaut pour l'algèbre vaut aussi pour les affaires ! C'est pourquoi mes collaborateurs m'entendent souvent employer l'expression « calculer x ».

X est une variable inconnue. En mathématiques, une fois que vous la connaissez, vous pouvez résoudre le problème. Dans les affaires et dans la vie, si vous identifiez x , vous pouvez également résoudre le problème.

Bien que x soit inconnu, il n'est pas inconnaissable. Votre mission consiste à déterminer précisément ce que vous devez résoudre.

Considérez la vie comme une liste de problèmes mathématiques à résoudre. Un grand nombre de décisions prises aujourd'hui s'appuient sur une série de formules réunies dans votre esprit. « Comment cuire les spaghettis » est une formule. « Comment se mettre au travail plus rapidement » est une formule. « Comment augmenter vos revenus » est une formule.

Si vous n'êtes pas épanoui ni satisfait des résultats du moment dans les différents domaines de votre vie, c'est probablement dû à la nécessité de corriger certaines formules que vous utilisez depuis quelque temps. Votre façon de penser vous a amené là où vous êtes aujourd'hui. Mais pour que la situation évolue, vous devez la changer. Et cela peut être, sans conteste, la chose la plus difficile que vous ayez à faire. Cela n'est pas facile d'admettre qu'un grand nombre de décisions que vous prenez s'appuient sur une formule erronée.

Vous devez être préparé à résoudre x , c'est-à-dire toutes les inconnues qui apparaîtront au cours de la gestion d'une entreprise.

Allez à la source en calculant x

Récemment, l'un de mes collègues, appelé Charlie, m'a annoncé :

« Tu sais quoi ? Je ne sais plus si j'aime encore cela.

- Que veux-tu dire par *cela* ? », lui ai-je demandé.

Il avait l'air troublé.

« Tu m'as dit que tu ne savais pas si tu aimais encore *cela*. Qu'entends-tu exactement par *cela* ? »

Charlie m'a alors précisé qu'il faisait référence au secteur des services financiers.

« Vois-tu, *cela* ne signifie pas la même chose pour moi, même si nous travaillons dans le même domaine. Réfléchis. Si tu travailles dans l'immobilier, est-ce que tu aimes les pierres ? Si tu es dans la pharmacie, est-ce que tu aimes les médicaments ? Redéfinis ce que *cela* veut dire pour toi. Pour moi, ce sont les gens. J'aime les gens, je suis curieux à leur sujet. Chaque jour au travail, j'étudie les gens, j'apprends leurs penchants et j'agis pour faire ressortir ce qu'il y a de meilleur en eux.

- Oh, je n'avais pas vu les choses sous cet angle-là avant. »

Notre conversation l'a incité à penser différemment. Il a traité la nature de *cela* - le x qu'il devait calculer - et essayé de remonter à la source de sa frustration.

Calculer x signifie isoler votre problème. Il ne suffit pas de dire que votre problème, c'est votre patron. Vous devez creuser la question pour déterminer s'il s'agit d'un manque d'autonomie, de rémunération au mérite ou de défi intellectuel. Vous ne pouvez pas calculer « votre patron ». Mais vous pouvez calculer un problème isolé plus spécifique.

Charlie devait déterminer clairement la véritable source de son insatisfaction. S'il se sentait épuisé, il avait peut-être besoin d'une pause pour se ressourcer. Dans son cas, il se sentait à bout parce qu'il avait pris du poids. Il s'est rendu compte qu'il lui fallait à nouveau se lever plus tôt et reprendre ses exercices physiques habituels. C'était la première étape.

Puis, il a traité le problème plus en profondeur. Son estime de soi était au plus bas, car il subissait une baisse des ventes. Chaque refus le blessait donc encore plus. Il était dans une spirale descendante, avec une dynamique qui travaillait contre lui. Après plus ample réflexion, il s'est rendu compte qu'il ne détestait pas vendre des services

financiers. Ce qu'il détestait, c'était de se sentir exténué tout le temps et d'être un vendeur peu performant. Il s'épanouissait dans la réussite et le sentiment du devoir accompli.

Traiter un problème en profondeur veut dire aller sous la surface. Naturellement, certains jours, votre motivation va faiblir. C'est normal de se sentir parfois éreinté. C'est votre tâche de sonder plus en profondeur et d'isoler l'inconnue x à l'origine de votre souffrance.

Charlie a décidé de pousser la réflexion plus loin. Il s'est rappelé *pourquoi* il avait choisi de devenir entrepreneur. Il a réfléchi à ce qu'il avait ressenti quand son ancien patron avait octroyé un poste de haut rang à son propre fils sous-qualifié au lieu du collaborateur qui avait travaillé dur pour lui pendant cinq ans. Il a repensé à la haine qu'il avait vouée à son travail et avait visualisé toutes les choses qui l'avaient conduit à signer pour cette vie de fou.

En calculant x , il a été en mesure de prendre des décisions à propos de son travail qui amélioreraient à la fois ses perspectives et ses revenus.

Comment calculer x

Sans méthodologie, nous avons tendance à tourner en rond, paralysés par la peur. Quand nous en avons une, nous avons une approche organisée du traitement des problèmes, quels qu'ils soient.

FEUILLE DE TRAVAIL POUR CALCULER X

Problème :

ENQUÊTE	RÉSOLUTION	MISE EN APPLICATION
<p style="text-align: center;">URGENCE DE 0 à 10</p> <div style="border: 1px solid black; height: 120px; width: 100%;"></div>	<p style="text-align: center;">DE QUELLE PERSONNE A-T-ON BESOIN?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 120px; width: 100%;"></div>	<p style="text-align: center;">DE L'APPUI DE QUELLE PERSONNE A-T-ON BESOIN?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 120px; width: 100%;"></div>
<p style="text-align: center;">IMPACT GLOBAL GAIN POTENTIEL : PERTE POTENTIELLE :</p> <div style="border: 1px solid black; height: 120px; width: 100%;"></div>	<p style="text-align: center;">LISTE DE SOLUTIONS</p> <div style="border: 1px solid black; height: 120px; width: 100%;"></div>	<p style="text-align: center;">RESPONSABILITÉS ATTRIBUÉES</p> <div style="border: 1px solid black; height: 120px; width: 100%;"></div>
<p style="text-align: center;">CAUSE RÉELLE DU (DES) PROBLÈME(S)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Pourquoi?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Pourquoi?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Pourquoi?</div>	<p style="text-align: center;">CONSÉQUENCE(S) NÉGATIVE(S) POTENTIELLE(S)</p> <div style="border: 1px solid black; height: 120px; width: 100%;"></div>	<p style="text-align: center;">NOUVEAUX PROTOCOLES</p> <div style="border: 1px solid black; height: 120px; width: 100%;"></div>

Traiter un problème quand votre entreprise est sur la sellette

J'ai été confronté à mon problème le plus grave lorsque j'ai pensé avoir réalisé mon rêve. J'avais 30 ans seulement et j'avais enfin franchi le pas pour créer ma propre compagnie d'assurances. Dans les cinq semaines qui ont suivi, Aegon, géant du secteur qui pesait 400 milliards de dollars, m'a fait un procès. Son but était très simple : me mettre en faillite avant même que j'aie pu commencer.

Les dirigeants et les avocats d'Aegon se moquaient de mon travail acharné pour épargner l'argent destiné à lancer mon affaire. Il leur était bien égal que je vienne juste de me marier. Ils se fichaient complètement de savoir que j'avais convaincu soixante-six agents loyaux d'abandonner leur carrière dans des compagnies bien établies pour rejoindre un rêveur fou. Pour Aegon, me poursuivre en justice, c'étaient les affaires (et c'étaient aussi les affaires, des années plus tard, lorsque le P.-D.G. qui m'avait intenté un procès a rejoint mon conseil consultatif). Je ne l'ai pas pris personnellement, même si les économies de toute ma vie étaient en jeu.

Ce procès était le plus grand test auquel j'avais jamais été confronté. Au lieu de faire ce que la plupart des entrepreneurs font quand les choses dérapent - accuser les autres, se plaindre, s'emporter et tourner en rond en étant assailli par le doute -, j'ai décidé de ne pas lutter contre les choses que je ne pouvais pas maîtriser.

Cependant, il fallait que je sache clairement ce que je pouvais maîtriser ou non. J'ai donc dressé les deux listes suivantes :

Ce que je peux maîtriser

- Préparer mes prochains coups.

- Continuer mon effort quotidien.
- Choisir mon avocat et d'autres ressources.
- Faire en sorte que notre équipe de vente et nos directeurs restent concentrés sur le prochain dragon à terrasser.

Ce que je ne peux pas maîtriser

- Pourquoi Aegon a décidé de me poursuivre.
- Si le procès nous conduira à la faillite.
- Si d'autres compagnies d'assurances résilieront leur contrat.

Au lieu de paniquer et de dramatiser, j'ai échafaudé une stratégie pour affronter la tempête et atteindre mes objectifs à long terme. J'ai donc choisi de trouver un arrangement à l'amiable. J'ai signé un énorme chèque, puis j'ai poursuivi ma route. Même si la dépense nous a handicapés, nous avons pu rester en activité parce que j'avais réfléchi à mes cinq coups suivants. L'important n'était pas de se venger d'Aegon ni de gagner un procès. J'ai pris une décision qui nous a donné toute liberté de nous concentrer sur le développement de notre équipe de vente agréée et de conserver notre dynamique.

Après avoir signé ce gros chèque, il s'est produit quelque chose d'amusant : j'ai pu dormir sereinement à nouveau. On ne retrouve pas souvent sa tranquillité d'esprit après une perte aussi sérieuse, mais comme j'avais traité le problème avec minutie et que j'avais réfléchi à mes prochains coups, j'ai pu mettre l'épreuve derrière moi, confiant dans le fait que j'avais entièrement analysé la situation et abouti à la bonne décision.

Dans le passé, j'aurais peut-être laissé l'ego, l'émotion et la peur prendre le dessus et je me serais battu au procès, même si cela avait signifié perdre la compagnie et

ruiner ma famille. Certes, je me serais senti bien - pendant environ trois minutes. Au lieu de cela, j'ai traité le problème en mettant en application ma méthodologie étape par étape, comme vous pouvez le voir dans le tableau ci-dessous.

FEUILLE DE TRAVAIL POUR CALCULER X

Problème : poursuite judiciaire d'Aegon

ENQUÊTE	RÉSOLUTION	MISE EN APPLICATION
<p style="text-align: center;">URGENCE DE 0 à 10</p> <div style="border: 1px solid #ccc; width: 100px; height: 100px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 10px auto;"> 10 </div>	<p style="text-align: center;">DE QUELLE PERSONNE A-T-ON BESOIN ?</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 10px auto;"> <ul style="list-style-type: none"> - Avocat - Banquiers - Équipe de gestion de crise </div>	<p style="text-align: center;">DE L'APPUI DE QUELLE PERSONNE A-T-ON BESOIN ?</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 10px auto;"> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur des ventes - Une compagne d'assurances disposée à faire preuve de patience </div>
<p style="text-align: center;">IMPACT GLOBAL GAIN POTENTIEL : PERTE POTENTIELLE :</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">L'ensemble des économies</p> </div>	<p style="text-align: center;">LISTE DE SOLUTIONS</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin: 10px auto;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trouver un accord à l'amiable 2. Contre-attaquer en justice 3. Gagner le procès </div>	<p style="text-align: center;">RESPONSABILITÉS ATTRIBUÉES</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">Avocat pour régler le litige AU PLUS VITE</p> </div>

CAUSE RÉELLE DU (DES) PROBLÈME(S)	CONSÉQUENCE(S) NÉGATIVE(S) POTENTIELLE(S)	NOUVEAUX PROTOCOLES
Pourquoi? Aegon veut éliminer un concurrent	<ul style="list-style-type: none"> - Compagnies d'assurances résiliant leurs contrats avec nous - Compagnie en faillite 	<ul style="list-style-type: none"> - Embaucher un responsable de la conformité chargé d'empêcher un éventuel procès à l'avenir - Embaucher deux nouveaux cabinets d'avocats <ol style="list-style-type: none"> 1. experts en assurances 2. experts dans les lois sur l'organisation des ventes
Pourquoi?		
Pourquoi?		

EXEMPLE

Identifiez le vrai problème et la raison la plus profonde

Les meilleurs entrepreneurs passent outre les symptômes et parviennent au cœur du problème. Pour ce faire, focalisons-nous sur une partie essentielle de cette méthodologie - identifier le vrai problème et la raison la plus profonde - afin de nous améliorer encore plus dans le calcul de l'inconnue x .

Cette inconnue x n'est pas toujours évidente à voir. En réalité, le vrai problème peut se cacher derrière beaucoup d'émotions et des avis partiels. C'est pourquoi vous devez couper court au désordre de votre esprit. Qu'est-ce qui est vrai et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Vous concentrez-vous sur un élément parce que c'est l'avis de quelqu'un d'autre ou parce que c'est votre propre

hypothèse fausse ? Détruisez-vous quelque chose parce que votre ego est blessé ? Distinguez-vous l'émotion de la logique ?

Lorsque vous avez éliminé les problèmes qui n'en sont pas, focalisez-vous sur les causes. Vous cherchez à identifier les « situations d'urgence » et les « portes dorées ».

Situations d'urgence : problèmes urgents que vous devez gérer immédiatement.

Portes dorées : occasions prometteuses que vous devez saisir rapidement.

Quand vous avez identifié les vrais problèmes, demandez- vous « pourquoi ? » Continuez jusqu'à ce que vous ne puissiez plus poser la question « pourquoi ? » ou si vous êtes contraint de répéter une explication déjà avancée. Cela correspond à votre raison la plus profonde et à la cause réelle de votre problème. Par exemple :

- Nous avons perdu notre meilleur client. Pourquoi ?
- Un produit concurrent coûte moins cher. Pourquoi ?
- Parce qu'il possède moins de fonctionnalités. Pourquoi ?
- Parce que la plupart des clients n'ont pas besoin de l'ensemble des fonctionnalités de notre produit.
- Tiens donc !

Maintenant vous avez décelé l'une des principales raisons pour lesquelles vous ne faites pas votre chiffre : parce que votre produit ne répond pas aux besoins de votre client. Résoudre le problème devient, dès lors, assez facile : vous devez offrir une version moins coûteuse du produit comprenant moins de fonctionnalités.

Utilisez cette approche répétitive et interrogative pour chaque problème. Disons par exemple que votre meilleur

vendeur a quitté la société. En vous demandant pourquoi, vous découvrez qu'il est parti parce que votre plan de rémunération a été conçu pour des vendeurs médiocres et non pour les meilleurs. De plus, il a été élaboré ainsi parce que votre directeur commercial et votre directeur financier n'avaient pas communiqué correctement à son sujet. La première solution consiste à revoir votre plan de rémunération dans les dix jours qui suivent. La seconde solution consiste à ce que le directeur commercial et le directeur financier fassent le point chaque trimestre pour s'assurer que chacun d'eux est informé des besoins de l'autre.

Autre exemple, l'expédition de votre nouveau produit a été retardée. La plupart des personnes vont chercher à en rendre quelqu'un responsable. Cependant, n'oubliez pas que les grands gestionnaires cherchent les causes parce que ce sont elles qui mènent aux solutions. En demandant pourquoi, vous découvrirez que le retard s'est produit parce que votre meilleure ingénieure a démissionné quand sa responsable lui a annoncé, sans raison valable, qu'elle ne pouvait pas télétravailler un jour par semaine. La solution consiste à aménager les horaires de travail avec plus de souplesse, ce qui permettra de fidéliser les employés.

Cinq questions à poser pour identifier le vrai problème

- 1.** Est-ce que je connais le vrai problème ou suis-je en train de regarder un symptôme ?
- 2.** L'équipe dispose-t-elle des données concernant le vrai problème ?
- 3.** Le problème est-il réel ou s'agit-il d'une hypothèse ou de l'opinion de quelqu'un d'autre ?
- 4.** Y a-t-il un problème concret ou s'agit simplement d'un ego blessé ?

5. Mes pensées sont-elles guidées par l'émotion ou par la logique ?

Devenez pro au jeu offensif et défensif

En tant qu'entrepreneur, vous avez l'impression de devoir prendre une myriade de décisions différentes, n'est-ce pas ? En réalité, seuls deux types d'événements réclameront une décision de votre part :

- 1. Jeu offensif.** Occasion de gagner de l'argent ou de faire évoluer votre entreprise ou votre carrière. Ici, les choix tournent autour de la croissance, de l'expansion, du marketing et des ventes.
- 2. Jeu défensif.** Occasion de résoudre un problème, d'arrêter de perdre de l'argent ou de cesser de régresser d'une certaine manière. Ici, les choix impliquent souvent des sujets juridiques comme la conformité et la protection contre les concurrents ou les corrections du marché.

Une fois que le problème ou l'occasion peut être classé en jeu offensif ou défensif, il devient immédiatement moins intimidant. Vous l'avez classé dans une catégorie et qu'il s'agisse de jeu offensif ou défensif, vous avez déjà géré les deux types de jeux dans le passé. De quelque chose d'effrayant et de peu familier, la prise de décision devient quelque chose de gérable.

Jouer offensif implique de rechercher des occasions pour gagner de l'argent ou de favoriser la croissance, l'expansion, le marketing et les ventes. Jouer défensif implique de résoudre un problème, d'éviter de perdre de l'argent ou de faire marche arrière. Les problèmes de conformité et de couverture juridique et financière sont aussi classés dans la catégorie défense.

Faire des mathématiques relève plus de l'art que de la science

J'ai fait appel à Alice Terlecky pour qu'elle soit notre directrice des opérations. Elle avait auparavant travaillé pour la grande compagnie d'assurances Pacific Life, où elle avait très bien réussi. Après son arrivée, j'ai remarqué qu'il fallait un temps anormalement long pour traiter les demandes de polices.

Frustré, je voulais savoir ce qui se passait. J'ai donc demandé à Alice de m'expliquer en détail ce qui se passait exactement quand une demande arrivait. Je lui ai posé beaucoup de questions qui pouvaient m'aider à évaluer l'enchaînement des différentes étapes, les actions nécessaires et le temps de chacune. C'était le même type d'analyse que mènerait un consultant en fabrication sur une chaîne d'assemblage pour identifier des goulots d'étranglement.

Puis, j'ai posé une autre question à Alice : quelles étapes nécessitaient une intervention humaine et quelles autres pouvaient être gérées de manière automatique par une technologie que nous pouvions acheter ou créer ?

Nous avons discuté des fonctions pouvant être réalisées par des personnes et de celles pouvant être gérées par ordinateur. Nous avons estimé que si nos agents d'assurances pouvaient traiter une certaine étape par un logiciel (seul un petit nombre le faisait à ce moment-là), cela réduirait significativement le temps de traitement des demandes. Alice m'a finalement aidé à comprendre pourquoi celui-ci avait ralenti. Elle avait mis en œuvre un nouveau système pour contribuer à améliorer la qualité de nos polices d'assurance, ce qui faisait toute la différence dans notre possible responsabilité. Aussi ravi que je fusse d'entendre parler d'amélioration de la

qualité, je voulais cependant accélérer le temps de traitement.

J'avais demandé à Alice d'appeler tous les agents d'assurances qui n'utilisaient pas de logiciel et de leur soumettre notre idée. Puis, j'ai soulevé à nouveau la question lors de la réunion suivante du conseil d'administration et j'ai demandé combien cela coûterait d'accélérer un peu plus notre traitement interne. Dans un scénario idéal, nous aurions besoin, pour ce faire, d'employer quatre informaticiens à 150 000 dollars par an, pendant douze mois. Après avoir ajouté d'autres dépenses, le projet arrivait facilement à la somme de 1 million de dollars.

Un million de dollars, c'est une somme astronomique. C'est aussi un chiffre qui ne veut rien dire sans analyse complémentaire. C'est pourquoi nous avons décomposé les chiffres :

- Nous pouvons gagner cinq minutes de temps de traitement par police d'assurance.
- Cinq minutes multipliées par 30 000 polices d'assurance par an égalent 150 000 minutes (soit 2 500 heures).
- 2 500 heures multipliées par 20 dollars/heure (nos économies en coût de main-d'œuvre) égalent 50 000 dollars.

L'ITR est un outil qui devient de plus en plus vital à mesure qu'on l'utilise. Je vous présente ce scénario de sorte que vous puissiez faire à nouveau fonctionner votre esprit d'analyse. Chaque problème comprend ses propres défis. Les résoudre n'est pas juste une affaire de « calculs mathématiques ». Il s'agit aussi de faire le tour de la question de manière à savoir quels chiffres inscrire. L'ITR est utile uniquement si vous émettez les bonnes hypothèses.

Dans ce cas, nous pouvons voir qu'il faudrait vingt ans pour obtenir un retour sur notre investissement. Si nous nous étions arrêtés ici (comme n'importe quel penseur amateur), les mathématiques nous montreraient que cela n'en vaut pas la peine.

Investissement : 1 million de dollars.

Temps : 18 mois pour terminer.

Retour : 50 000 \$ par an (basé sur les ventes actuelles).

Nous étions alors en 2017. À cette époque, j'avais prévu notre croissance pour la décennie suivante.

Être un grand décideur relève plus de l'art que de la science. Certes, disposer d'une méthodologie est d'une grande aide. Vous devez être méthodique et interpréter les chiffres. Vous devez aussi apprendre à les *analyser*. Savoir comment traiter les polices d'assurance plus vite allait bien au-delà du calcul du coût de main-d'œuvre économisé. Dans certains cas, procéder ainsi peut faire gagner des affaires. Mais dans d'autres, une capacité de traitement accrue améliorerait la satisfaction de nos clients comme de nos agents. Toutefois, notre taux de croissance représentait le vrai facteur manquant dans cette analyse.

Quand j'ai extrapolé notre taux de croissance, j'ai obtenu les résultats suivants :

Année 1 : 30 000 polices d'assurance ; 50 000 dollars d'économies.

Année 2 : 60 000 polices d'assurance ; 100 000 dollars d'économies.

Année 3 : 120 000 polices d'assurance ; 200 000 dollars d'économies.

Année 4 : 180 000 polices d'assurance ; 300 000 dollars d'économies.

Année 5 : 240 000 polices d'assurance ;
400 000 dollars d'économies.

Quand nous avons pris en compte notre taux de croissance, nous avons pu voir qu'au lieu de nécessiter vingt ans pour rembourser l'investissement d'un million de dollars, il faudrait moins de cinq ans. Ce qui semblait être un projet voué à l'échec est rapidement devenu un projet faisable.

Voici une autre chose que j'ai apprise : *les projets informatiques prennent toujours plus de temps et coûtent plus cher que vous ne le pensez.* Dans le doute, vous devez pécher par excès de conservatisme lorsque vous émettez des hypothèses en matière de durée et de coût. Pour notre projet, il s'est avéré que son coût avait plus que doublé. Cependant, la raison en est plus positive que négative. À chaque étape du traitement, nous avons poursuivi notre analyse pour voir quels autres traitements pouvaient être accélérés. À chaque nouvelle découverte, le coût du projet augmentait. Mais la bonne nouvelle, c'était que notre vitesse de traitement avait plus que triplé et que les économies à long terme excédaient largement le coût final.

Rétrospectivement, investir dans notre flux de traitement semblait un choix évident. Mais revenons en arrière et réfléchissons aux potentiels points aveugles. J'aurais pu simplement accepter qu'Alice, au vu de sa longue expérience, fasse avancer les demandes aussi vite que possible. J'aurais pu supposer qu'il aurait fallu lui octroyer plus de temps pour qu'elle effectue sa mission avec la rigueur adéquate. J'aurais pu supposer que le coût de l'accélération du traitement ne valait pas le retour escompté.

Voyez-vous maintenant les qualités nécessaires pour être un grand décideur ? Il faut à la fois l'art et la science. Une méthodologie vous donne une structure. L'ITR vous

donne une formule spécifique. Vos projections vous donnent les chiffres à inscrire dans la formule. Rester curieux signifie toujours chercher à améliorer et à ajuster vos projections. Votre esprit vous permet de réunir tous les éléments et de prendre la bonne décision. Il m'a fallu toutes ces compétences, et bien d'autres encore, pour réussir mon plus grand test et survivre à ce qui aurait pu être un procès dévastateur.



Le mot latin signifiant « décision » veut dire « trancher ». Quand vous prenez une décision, vous vous coupez de la possibilité de suivre un autre plan d'action. Certes, cela peut paraître contraignant, mais ce n'est pas le cas ; au contraire, c'est libérateur. De plus, l'alternative est l'indécision et la stagnation.

Les points aveugles sont inhérents à la nature humaine. La paresse, la peur et la cupidité nous incitent à accepter les informations fournies et à ne pas chercher plus loin. Par conséquent, il nous manque souvent une pièce essentielle du puzzle et nous prenons de mauvaises décisions ou nous ne parvenons pas à prendre les bonnes.

Utiliser cette méthodologie avec l'ITR prend du temps, mais demande aussi un peu de pratique. Ne vous attendez pas à devenir un gestionnaire expert ni à être capable de calculer l'inconnue x en un clin d'œil. Et surtout, si vous voulez toujours avoir raison ou si vous craignez d'avoir tort, vous aurez des difficultés à traiter les problèmes. Il n'y a rien de mal à commettre des erreurs. C'est la volonté de les examiner qui vous évitera d'en faire d'autres.

Soyez patient. Si vous continuez à travailler pour devenir un meilleur gestionnaire, le résultat justifiera largement votre peine. Cela fera une différence considérable dans votre entreprise et dans votre vie.

COUP 2

Maîtriser la capacité à raisonner

TRAITER LES PROBLÈMES POUR DÉTENIR UN POUVOIR EXTRAORDINAIRE

- 1.** Allez de l'avant, assumez votre responsabilité à 100 % pour tout ce qui ne fonctionne pas. Considérez-vous comme celui qui a créé le problème et qui a le pouvoir de le résoudre. Appliquez la formule de l'ITR afin de prendre les meilleures décisions et d'exploiter vos ressources de manière optimale. Réfléchissez aux éventuelles erreurs ou éventuels points faibles et exécutez votre (vos) prochain(s) coup(s) en conséquence.

COMMENT CALCULER X : MÉTHODOLOGIE POUR PRENDRE DES DÉCISIONS EFFICACES

- 2.** Faites part de la méthodologie du calcul de l'inconnue x à votre équipe dirigeante et servez-vous-en pour traiter trois problèmes auxquels vous êtes actuellement confronté. Vous trouverez la feuille de travail pour calculer x en annexe B. Assurez-vous d'identifier leurs vraies causes et les raisons expliquant leur survenue.

COUP 3



MAÎTRISER LA CONSTITUTION DE LA BONNE ÉQUIPE

Le mythe de l'entrepreneur en solo : comment constituer votre équipe

« Aussi brillants que soient votre esprit ou votre stratégie, si vous jouez en solo, vous serez toujours désavantagé face à une équipe. »

Reid Hoffman, cofondateur de LinkedIn

Quel que soit votre secteur d'activité, pour que votre succès soit durable, vous devez travailler dans de bonnes conditions avec d'autres personnes, que ce soit des clients, des consommateurs, des employés, des investisseurs, des partenaires ou des vendeurs indépendants.

Quand vous pensez cinq coups d'avance, vous empêchez votre ego de vous dire que vous pouvez tout faire seul. Ne prenez pas pour acquis que si vous avez réalisé beaucoup de choses par vous-même dans le passé, vous pourrez en faire beaucoup plus en solo à

l'avenir. À l'âge de 27 ans, j'étais un vendeur vedette, mais un mauvais directeur commercial. J'ai appris à mes dépens comment gérer des personnes, mais j'ai fini par m'améliorer. À l'âge de 30 ans, j'étais un directeur commercial solide, mais un créateur en difficulté. Même après cinq ans passés à diriger ma compagnie, je me voyais comme un P.-D.G. moyen. C'est alors que je me suis rendu compte qu'être ambitieux seul ne permettrait pas d'obtenir des résultats. J'avais besoin de l'équipe adéquate pour que la croissance de mon entreprise devienne réalité.

Je souhaite vous épargner une grande partie du calvaire que j'ai vécu en vous montrant comment constituer votre équipe. Travailler avec efficacité avec les autres fera la différence entre prendre plaisir à votre mission et chercher désespérément un emploi tout en vous cachant sous votre bureau. Dans ce chapitre, je vais vous donner une boîte à outils pour :

- 1.** Savoir comment sélectionner vos partenaires commerciaux et votre conseiller.
- 2.** Savoir comment améliorer la fidélisation du personnel (créer des « menottes dorées »).
- 3.** Savoir comment amener vos collaborateurs à produire à leur capacité maximale.
- 4.** Savoir comment embaucher et licencier des membres de votre équipe sans vous en faire des ennemis.

Quel programme d'avantages sociaux offrez-vous ?

Pour passer à l'étape qui suit celle de battant ou d'entrepreneur en solo, vous feriez mieux de préparer une réponse solide à la question suivante :

• **POURQUOI QUELQU'UN AURAIT-IL ENVIE DE TRAVAILLER AVEC VOUS ?**

Cette question est tout aussi pertinente si vous occupez actuellement un poste de P.-D.G.

Avant que votre entreprise ne devienne plus importante, vous ne recrutez pas du personnel pour elle, mais pour *vous*. Au départ, étant donné que ces personnes vous font confiance – vous n'avez probablement pas les moyens d'offrir un vaste plan 401 (k)¹ –, vous serez bien avisé de proposer un programme d'avantages sociaux attrayant. Par la suite, vous embaucherez des personnes pour votre entreprise. Mais là encore, vous devrez continuer à améliorer votre programme d'avantages sociaux ou bien le personnel dirigeant quittera votre société pour en trouver une meilleure.

Posez-vous cette question : si des personnes se rapprochent de vous, vont-elles être gagnantes ? Réussiront-elles mieux dans la vie ? Avez-vous une liste de personnes dont la vie a été enrichie en étant à vos côtés ? Autrement dit, réfléchissez au programme d'avantages sociaux que vous proposerez à vos futurs employés. Si vous souhaitez attirer des personnes compétentes, celles-ci ont besoin de croire que vous avez quelque chose à leur offrir.

Au lieu de chercher égoïstement à voir ce que je pouvais prendre aux autres, je me suis concentré sur ce que je pouvais leur donner ; et j'ai amélioré ma propre valeur dans ce processus. Ce changement de paradigme – cette seule décision – a changé ma vie pour le meilleur. J'ai cessé de me demander comment les autres pouvaient améliorer ma vie. À la place, je me suis interrogé sur la façon dont je pouvais rendre leur vie meilleure

uniquement par les avantages sociaux que je leur proposais.

Vous saurez que vous avez réussi dans la vie quand les autres sont gagnants simplement en s'associant avec vous. Cela peut s'appuyer sur l'exemple que vous montrez, vos contacts, votre accompagnement, vos connaissances ou votre attitude « qui aime bien châtie bien ». Réfléchissez à ces trois questions :

- 1.** Quels avantages sociaux offrez-vous actuellement aux autres ?
- 2.** De quelle manière les autres s'améliorent-ils en s'associant avec vous ?
- 3.** Combien de vies avez-vous changées positivement au cours de l'année passée ?

Une fois que vous disposez d'un historique des personnes que vous avez enrichies, vous pouvez commencer à en attirer d'autres dans votre équipe. Réfléchissez à l'aide dont vous avez besoin, pas seulement pour bien faire aujourd'hui, mais aussi pour atteindre vos objectifs plus profonds à long terme. Prenez soin de vos employés et ils vous épauleront.

Ce conseil ne vaut pas uniquement pour les futurs P.-D.G., mais il est également pertinent pour les dirigeants expérimentés.

Certains P.-D.G. commettent l'erreur de penser que le recrutement prend fin le jour où une personne rejoint la société. En réalité, quand vous engagez un employé de grand talent, vous devez le recruter en permanence.

Quelle naïveté de penser que les membres de votre équipe ne reçoivent pas en permanence des offres de diverses entreprises ! Ce n'est pas un hasard s'il y a autant de chasseurs de têtes là dehors. Ils ont justement pour mission de débaucher vos meilleurs éléments et de les intégrer dans d'autres entreprises qui en ont

précisément besoin. Les cabinets de recrutement sont généreusement payés pour vous voler vos meilleurs collaborateurs. Alors, vous feriez mieux de savoir comment les retenir ! Selon la taille de l'entreprise, un chasseur de têtes gagne entre 30 000 et 60 000 dollars pour placer un directeur financier. Les honoraires pour placer un P.-D.G. démarrent à environ 80 000 dollars et peuvent s'élever à 500 000 dollars.

Les personnes que vous recrutez vous observent aussi de très près. Elles évaluent en permanence le programme d'avantages sociaux et si celui-ci ne reste pas à la hauteur de leurs attentes, elles commenceront à regarder ailleurs. Votre personnel dirigeant, en particulier, vous surveille pour voir si vous vous développez constamment et si vous cherchez à élever l'entreprise au niveau supérieur. Ils veulent voir si vous faites appel à d'autres collaborateurs très talentueux pour accroître la valeur de l'entreprise. Leur montrer que vous faites tout cela fait partie du recrutement des meilleurs. Cela ne s'arrête jamais.

**Questions que les personnes vont vous poser
(et auxquelles vous devrez répondre) au moment de décider si elles
vont travailler pour vous**

- 1.** Qu'est-ce qui distingue votre entreprise de vos concurrents ?
- 2.** Qu'est-ce qui différencie vos qualités de dirigeant de celles des autres ?
- 3.** Avez-vous un code d'honneur ? L'incarnez-vous ?
- 4.** De quel programme d'avantages sociaux les faites-vous bénéficier ?
- 5.** Vos collaborateurs vous voient-ils vous développer en permanence ? Peuvent-ils dire que vous évoluez ?

Tout le monde a besoin d'un conseiller digne de confiance

Même les plus grands entrepreneurs n'agissent pas seuls. Pour de nombreuses raisons, ils ont besoin d'aide. Ils n'ont pas beaucoup de temps et leurs connaissances sont limitées à certains domaines. Ils ont besoin d'avoir d'autres points de vue pour les aider à façonner le leur.

Dans la mafia, un poste est spécifiquement prévu pour proposer des conseils avisés : celui de *consigliere*, mot italien signifiant « conseiller ». Il en va de même dans le monde des affaires. Warren Buffett fait peut-être les gros titres dans les journaux, mais Charlie Munger joue un rôle central dans sa réussite. Steve Jobs pouvait compter sur Steve Wozniak, et Bill Gates sur Paul Allen. Mark Zuckerberg s'appuyait sur Sean Parker qui le mettait au défi de développer sa vision puis sur Sheryl Sandberg qui la mettait en œuvre.

Auteure de l'ouvrage *Powerful : Building a Culture of Freedom and Responsibility* (Puissance : bâtir une culture de la liberté et de la responsabilité), Patty McCord a passé quatorze ans chez Netflix. Forte d'une longue expérience en gestion des ressources humaines, elle occupait le poste de responsable des ressources humaines. Mais à mes yeux, sa plus grande valeur ajoutée était de mettre au défi le P.-D.G. Reed Hastings. Lorsque je l'ai interviewée, elle m'a raconté qu'un jour, Hastings devait prononcer un discours important le lendemain. McCord avait remarqué son air penaud alors qu'il travaillait avec acharnement sur son clavier d'ordinateur.

Elle a soupçonné Hastings de faire ce qui avait fait sa réussite en tant qu'individu plutôt que ce qu'il devait faire en tant que dirigeant. Elle s'est plantée devant lui et lui a dit : « Vous réparez des bugs. Cessez d'être un ingénieur geek et soyez un leader. » N'oubliez pas que Hastings

avait le pouvoir de la licencier. Non seulement il l'a gardée pendant quatorze ans, mais ils avaient aussi l'habitude de faire du covoiturage. Pourquoi ? Parce qu'elle n'avait pas peur de le mettre au défi et de mettre l'accent sur ses points aveugles.

Les dirigeants peu sûrs d'eux s'entourent de béni-oui-oui tandis que les dirigeants efficaces s'entourent de personnes qui les mettent au défi. Ils découvrent et engagent des collaborateurs bien plus intelligents qu'eux, en particulier dans des domaines où ils ont des faiblesses.

Dans mes vidéos, je parle tout le temps de Mario. C'est l'une des personnes dont je dépends le plus. Quand j'ai commencé à faire des vidéos, je me débattais devant la caméra. Mario avait le talent incroyable d'obtenir le meilleur de moi-même sans que je me sente gêné. Même s'il travaille théoriquement pour moi, il n'hésitera pas à m'imposer les normes les plus sévères que nous avons établies pour le contenu et la marque.

Votre futur conseiller est probablement quelqu'un que vous connaissez déjà. Vous devez principalement rechercher des valeurs similaires, mais des tempéraments différents. Si vous êtes impatient et impulsif, recherchez une personne calme et réfléchie. Si vous êtes introverti, trouvez quelqu'un d'extraverti. Si vous avez tendance à porter des jugements à l'emporte-pièce et à être sans pitié, dénichiez quelqu'un d'empathique et de tolérant. Mais, quel que soit son caractère, il est important que cette personne soit sereine et reste maître de ses émotions.

Aussi bien dans les affaires que dans ma vie personnelle, je suis très tatillon quand il s'agit d'autoriser quelqu'un à entrer dans mon cercle rapproché. L'une des raisons pour lesquelles j'ai épousé ma femme, Jennifer, c'est qu'elle est la seule à pouvoir calmer mes nerfs. Pour les différentes facettes de ma vie, j'ai cultivé des relations

avec un petit groupe de personnes vers qui je peux me tourner pour demander conseil sur différents sujets.

Quand je suis en train de prendre une grande décision, j'accorde tellement d'importance à l'équilibre que j'invite souvent deux collaborateurs aux personnalités différentes dans la salle du conseil d'administration pour m'aider à traiter un problème. C'est plus efficace quand les deux personnes sont diamétralement opposées. Après que je leur ai présenté le problème, je m'assieds et je les observe alterner leurs points de vue. Parfois, je pose une question pour alimenter le débat. Je veux être sûr d'entendre les arguments les plus convaincants sur tous les aspects du problème. La confrontation de deux opinions me rapproche de la vérité.

L'un de mes amis écrit des textes. Très impatient, il est intimement convaincu que la perfection est l'ennemie de l'accomplissement. Son partenaire, d'une patience scrupuleuse, estime que l'urgence est l'ennemie du professionnalisme. Leur approche yin et yang assure le parfait équilibre. Mario et moi-même fonctionnons selon une dynamique similaire. Nous n'avons pas besoin de faire semblant de jouer au gentil et au méchant. Comme nous partageons des valeurs semblables, mais avons des caractères différents, il m'équilibre naturellement et m'empêche d'être mon pire ennemi. Il vous dirait que je l'ai également sauvé à de nombreuses occasions et nous rions de ces histoires quand nous travaillons et voyageons ensemble. Même si j'adore les chiffres, le fait d'avoir quelqu'un avec qui je peux réfléchir et évoquer des souvenirs a bien plus de valeur que je ne pourrai jamais le quantifier.

Un conseiller digne de confiance

1. est compétent pour traiter les problèmes, capable de penser plusieurs coups d'avance ;
2. partage des valeurs similaires aux vôtres, mais a un tempérament différent (il est fort là où vous êtes faible) ;
3. garde son calme sous la pression ;
4. ne craint pas de vous remettre en cause et de pointer vos points aveugles ;
5. est loyal, sans arrière-pensée.

Gardez Donnie Brasco à distance de votre entreprise

L'une des pires erreurs des entrepreneurs est de ne pas faire de vérifications avant d'embaucher un employé clé. Vous engagez quelqu'un qui est chaudement recommandé. Apprécié de tous, il fait un excellent travail. Vous le promouvez jusqu'à ce qu'il occupe un poste influent au sein de votre entreprise. Vous lui faites entièrement confiance, lui faisant part d'informations sans réserve. Il est inimaginable qu'il trahisse votre confiance.

Jusqu'à ce qu'il le fasse.

Vous avez peut-être vu le film ou lu le livre sur Donnie Brasco, nom d'emprunt de l'agent du FBI Joe Pistone, qui a infiltré la mafia. Il a travaillé comme agent d'infiltration pendant six ans dans la famille Bonanno, gagnant la confiance des chefs de haut rang, y compris de son *caporegime* (capitaine) Dominick Napolitano, *alias* Sonny Black. Grâce au travail sous couverture de Pistone, le FBI a arrêté deux cent douze membres de la pègre.

Au bout de six ans, le FBI a voulu exfiltrer Pistone, mais celui-ci a insisté pour rester plus longtemps afin de devenir un « affranchi ». Des agents du FBI ont fini par

aller voir Sonny Black et lui ont annoncé que l'homme qu'il connaissait sous le nom de Donnie Brasco était en réalité un agent du FBI. Sonny ne les a pas crus.

Mais un jour, le FBI a découvert le corps de Sonny Black, les mains tranchées, ce qui signifie qu'il avait travaillé main dans la main avec l'ennemi. Les parrains de la mafia étaient furieux qu'il ait laissé une taupe infiltrer leur organisation. Le fait que ce mouchard leur ait tous serré la main représentait l'insulte suprême.

Il n'existe probablement pas d'organisation plus suspicieuse et plus méfiante que la mafia, mais ses membres faisaient confiance à l'homme qui disait s'appeler Donnie Brasco. Je voudrais que vous assimiliez bien cette leçon : vous devez faire des vérifications, aussi dignes de confiance que les personnes puissent paraître. C'est particulièrement vrai si vous avez l'intention de leur donner accès à des informations confidentielles que vous ne souhaitez pas voir tomber entre les mains de vos concurrents. Alors, passez du temps avec elles, posez-leur des questions. Renseignez-vous sur elles auprès d'autres personnes. Observez leur comportement. Vous ne pouvez jamais savoir avec certitude si des employés sont fiables, mais vous pouvez vous faire une idée de qui ils sont. Cela peut vous suffire pour leur faire confiance, au moins dans certaines circonstances et dans certains secteurs d'activité de l'entreprise.

J'ai demandé à Michael McGowan, agent d'infiltration du FBI qui a travaillé étroitement pendant trente ans avec la mafia russe, trois familles de Cosa Nostra et le cartel de Sinaloa, organisation criminelle mexicaine, pourquoi la famille Bonanno avait permis à Brasco de se rapprocher aussi intimement. Sa réponse tient en un mot : la cupidité. Le récit édifiant de Donnie Brasco constitue une mise en garde parfaite pour vous rappeler de faire quelques

recherches avant d'autoriser quiconque à avoir accès à des informations sensibles sur votre entreprise.

Les entrepreneurs se targuent de connaître leur personnel mieux que leurs thérapeutes ou que leurs conjoints, mais c'est totalement faux. Vous ne savez pas si votre bras droit a un problème d'addiction au jeu. Vous ne savez pas si votre directeur financier est vulnérable et capable de prendre de mauvaises décisions à cause d'un événement traumatisant dans sa vie. Au lieu d'essayer de sonder l'âme de vos collaborateurs, servez-vous de données et faites des recherches systématiques au sujet de vos nouveaux employés.

Cinq questions auxquelles vous devez répondre avant d'engager un employé important

- 1.** Combien de références (et de quels types) avez-vous appelées ? Avez-vous discuté de la personnalité du nouvel employé avec d'autres personnes ayant travaillé avec lui ?
- 2.** Cette personne est-elle sympathique (raison pour laquelle vous l'avez embauchée), mais manque-t-elle de compétences importantes ?
- 3.** Avez-vous vérifié ses antécédents afin de déceler un éventuel signal d'alarme dans son passé ?
- 4.** Avez-vous repéré quoi que ce soit de douteux dans son curriculum vitae ? Par exemple, si la personne s'est accordé deux années sabbatiques, faites des recherches plus approfondies pour savoir pourquoi.
- 5.** Le contrat proposé comprend-il une période d'essai de 90 à 120 jours ? Cela vous donnera assez de temps pour évaluer ses performances. Cela lui donnera également assez de temps pour apprendre ce qu'il doit améliorer et faire un effort.

Je ne pourrai assez insister sur l'importance de faire preuve de rigueur pour embaucher quelqu'un. Faites une mauvaise embauche et vous le paierez chaque jour. Dans un article paru en janvier 2014 dans la revue *Harvard Business Review*, Patty McCord en explique les raisons :

« Si vous prenez soin d'engager des personnes qui accordent la priorité aux intérêts de l'entreprise, qui ont envie d'un employeur très performant, 97 % de vos collaborateurs feront ce qu'il faut. La plupart des sociétés passent un temps infini et dépensent des sommes considérables à rédiger et à mettre en application des politiques de ressources humaines pour gérer des problèmes causés par les trois derniers pourcents. Pour notre part, nous nous sommes efforcés de ne pas embaucher ces personnes et nous les laissons partir s'il s'avère que nous avons fait une erreur en les recrutant. »

**Donnez-moi une part du gâteau : pour constituer
une équipe,
attribuez des actions**

Pourquoi les États-Unis sont-ils les champions de l'immigration ? Pourquoi abritent-ils plus de 44 millions d'immigrants ? Ils ne possèdent pas la population la plus importante ni le territoire le plus vaste, mais ils ont quelque chose qu'assez peu d'autres pays offrent : la possibilité d'obtenir des actions et de devenir riche. Les gens peuvent venir aux États-Unis, fonder une entreprise et la posséder ; ils peuvent aussi acheter un terrain ou un immeuble et en être propriétaires. Voilà le rêve américain, la chance de posséder une partie du pays.

Par conséquent, les États-Unis attirent les meilleurs, ceux qui travaillent le plus dur. Voulez-vous également des employés de cette trempe-là dans votre entreprise ? Alors, donnez-leur une part de votre société.

Au début de ma carrière, j'ai travaillé dans une société où j'étais l'un des vendeurs les mieux rémunérés. Peu satisfait de la gestion de l'entreprise, j'ai écrit une lettre de seize pages à ma direction, comme je l'ai mentionné plus haut. Parmi mes nombreuses requêtes, je demandais à ce qu'elle octroie à ses collaborateurs clés une participation au capital ou une part des bénéfices.

Sans ces deux avantages, je me voyais comme un simple employé. Mais étant donné que les dirigeants ne voulaient pas me les accorder, j'étais davantage un rival qu'un partenaire, même en tant que vendeur vedette. Si elle me perdait, la société verrait ses recettes diminuer de plusieurs millions de dollars. Pour me garder, il suffisait de me donner la plus infime prime de manière que je me sente comme un propriétaire. J'avais l'intention d'aider l'entreprise à se développer pour devenir la plus grande compagnie d'assurances et de devenir un jour son P.-D.G.

La direction a refusé. Elle était convaincue que je ne partirais jamais, vu que je perdrais mes renouvellements et les lucratives commissions résiduelles des milliers de clients que j'avais. « Pensez-vous que mes renouvellements sont suffisants pour m'empêcher de partir ?, ai-je déclaré. Croyez-vous que je voie aussi petit ? Vous avez perdu la tête ! »

Et je suis parti ! La nécessité d'avoir des actions ne valait pas seulement pour moi, mais pour tous ceux qui sont ambitieux, talentueux et qui visent haut. Je donne toujours le conseil suivant aux personnes travaillant pour des entrepreneurs : adressez-vous au dirigeant et demandez-lui ce que vous pouvez faire pour détenir des parts de la société. S'il vous répond « rien », partez. S'il vous répond « quelque chose », restez et atteignez les objectifs fixés ensemble comme condition de leur détention.

Cela dit, on n'a rien sans rien. Ne dites pas : « Je suis incroyablement talentueux et très compétent, alors donnez- moi des parts de la société. » Vous devez réussir pour obtenir ce que vous voulez et tant que les jalons sont justes, c'est une bonne affaire à la fois pour l'entrepreneur et son personnel très performant. De même, menacer de démissionner n'est pas une méthode efficace. La clé est de demander quels objectifs spécifiques vous devez atteindre pour obtenir des actions.

Si vous êtes propriétaire de votre entreprise, vous avez peut-être des réserves sur le fait d'attribuer des actions : « Patrick peut le faire, car il a une très grosse entreprise au chiffre d'affaires conséquent, mais je ne suis pas aussi important. Je ne peux donc pas offrir le même genre d'accord. » Vous ne pensez qu'un coup d'avance. Comparez ce niveau de pensée à celui d'un grand maître qui voit suffisamment de coups d'avance pour discerner le bénéfice. Attention, je ne dis pas qu'il faut attribuer les actions de façon inconsidérée. Je dis qu'il suffit d'accorder quelques parts de capital pour que le personnel se sente impliqué dans l'affaire et devienne un partenaire sur le long terme.

Si vous avez une mentalité tournée vers le manque, vous pensez toujours que vous n'avez pas assez ou qu'un désastre imminent vous demandera plus que vous n'avez.

Si vous êtes entièrement convaincu de votre vérité future, vous penserez différemment. Si votre conviction ne vous suffit pas, faites des calculs mathématiques. Prenons comme exemple qu'au cours des cinq dernières années, votre entreprise a dégagé en moyenne un chiffre d'affaires de 10 millions de dollars, avec une marge bénéficiaire de 15 %. Cela correspond à un résultat net de 1,5 million de dollars. Vous décidez d'embaucher Johnny pour vous aider à développer votre activité, mais celui-ci insiste pour bénéficier soit d'une entrée au capital, soit

d'une prime. Dans un premier temps, vous regimbez. Johnny affirme que s'il vous aide à faire passer votre activité de 10 millions à 15 millions de dollars, il demande à recevoir une prime de 250 000 dollars. Vous répondez dans un premier temps que vous ne pouvez vous permettre une prime aussi conséquente.

Alors, faites quelques calculs. Votre résultat net va passer de 1,5 million à 2,25 millions de dollars. Comment pouvez-vous lésiner sur les 250 000 dollars de Johnny, au vu de cette augmentation du bénéfice ? Pour l'essentiel, c'est faire d'une pierre deux coups en votre faveur. Le dur labeur de Johnny va faire entrer 500 000 dollars dans les coffres de la société. (Cet exemple présuppose que votre entreprise n'était pas déjà en pleine croissance. Si c'est le cas, vous calculerez la prime en vous basant sur sa capacité à progresser plus rapidement que la croissance actuelle. Par exemple, si l'entreprise a connu un taux de croissance de 20 % au cours des trois dernières années et que Johnny est capable de le faire passer à 50 %, les 30 % supplémentaires lui reviendraient.)

Votre unique justification pour refuser, c'est que vous pensez à court terme ou que vous aimez la paperasse. Vous protestez encore parce que vous estimez que tout le monde dans l'entreprise va vouloir la même chose ? Votre vision court-termiste vous enfonce dans une logique cauchemardesque. Réfléchissez : qu'est-ce qui pourrait être mieux que l'ensemble de vos collaborateurs veuillent générer plus de bénéfices pour accroître à la fois leur richesse et la vôtre ?

Pensez-vous que Bill Gates jalouse toute la richesse créée par ceux qui ont travaillé chez Microsoft ? Gates ne *donnait* pas d'actions à son personnel. Mais comme il pensait plusieurs coups d'avance, il en *attribuait* à ceux qui le méritaient. Selon une estimation, Microsoft a créé

trois milliardaires (sans oublier Steve Ballmer) et douze mille millionnaires.



Commencez-vous à voir que la meilleure façon d'accroître la richesse consiste à donner aux autres la possibilité d'en créer à vos côtés ?

Certains employés sont motivés par les actions, d'autres par la participation aux bénéfices, d'autres encore par un gros salaire ou par les primes ou bien encore par les titres à long terme. Ils sont tous différents. La clé est de créer le plan de rémunération adapté qui attirera et retiendra le type de talent que vous recherchez.

À titre personnel, je privilégie les actions et la participation aux bénéfices par rapport aux primes, car cela augmente les chances que les bonnes personnes restent à vos côtés sur le long terme. J'aborderai ce sujet plus en détail dans le prochain sous-chapitre. De plus, tout comme les propriétaires entretiennent mieux leur maison que les locataires, une fois que vous octroyez une part de l'entreprise à vos employés, leur état d'esprit change. Soudain, ils travaillent pour eux et sont motivés pour augmenter non seulement leur revenu personnel, mais aussi la valeur de l'entreprise.

Tout cela semble relever du bon sens, mais il est facile de faire des économies de bouts de chandelle d'un côté et de dépenser sans compter de l'autre. Prenez une entreprise européenne, l'un des plus grands fabricants d'éléments de batterie du continent. Elle m'a contacté parce qu'elle ne progressait que de 2 % par an. Quand j'ai rencontré son P.-D.G., la première question que je lui ai posée était la suivante :

« Combien rémunérez-vous vos vendeurs ?

- L'équivalent de 2 500 dollars par mois.

- D'accord, mais combien peuvent-ils recevoir en plus de cela ?

- Je ne comprends pas.

- Je veux dire : combien touchent-ils en plus de leur salaire pour leurs performances ?

- Rien.

- Rien ? »

Je n'arrivais pas à le croire. Travailleriez-vous d'arrache-pied si vous ne pouviez espérer plus de 2 500 dollars par mois, quelles que soient vos performances ?

Il a modifié le plan de rémunération, en se focalisant sur la mise en œuvre d'un plan de participation aux bénéfices. Peu de temps après, le taux de croissance de l'entreprise a bondi de 25 %. Parfois, la clé de la croissance est sous vos yeux. Changez votre plan de rémunération de manière que votre personnel ait l'impression que vous lui avez « donné une part du gâteau ». Il travaillera alors plus dur, plus longtemps et de façon plus efficace.

Ne renoncez pas dès le premier rendez-vous : comment créer des menottes dorées

Voici la stratégie : attribuez des actions à vos employés clés, mais pas tout de suite ; ils doivent d'abord les mériter.

Vous êtes peut-être futé et perspicace, mais vous n'êtes pas pour autant capable de lire dans les pensées. Des employés potentiels peuvent paraître formidables à première vue, mais vous devez apprendre à les connaître avant de miser sur eux. En créant une période d'attente

pour attribuer des actions, vous leur donnez le temps de vous convaincre qu'ils font bel et bien partie de l'entreprise. Je suis toujours en train de convaincre mon personnel. Cela fait partie de mon travail que de les rengager en permanence dans notre mission et notre vision. Je leur vends l'argent qu'ils peuvent gagner, l'avenir qu'ils peuvent construire. Je leur vends la culture. Je crois dans l'entreprise que j'ai créée et je veux m'assurer qu'ils y croient également.

Quand les gens sont embauchés, ils cessent souvent de se vendre. Ils pensent qu'ils sont entrés dans la place et qu'ils peuvent donc vaquer à leurs occupations. Non ! J'ai besoin de sentir que mes employés ont envie d'être ici, qu'ils sont enthousiastes et qu'ils croient qu'ils sont les seuls capables de nous aider à atteindre nos objectifs. Je suis attentif à ce qu'ils disent et font. Si leurs discours et leurs actes s'alignent sur les besoins de l'entreprise, alors ils m'ont convaincu.

Ne jugez pas trop vite les personnes que vous engagez. Attendez au contraire la suite des événements. Ils peuvent paraître parfaits et avoir beaucoup de talent, mais ils n'ont peut-être pas le profil recherché pour votre culture d'entreprise. Quand ils passent un entretien pour le poste et commencent à travailler, ils se montrent sous leur meilleur jour. N'y croyez pas. Il faut qu'ils vous convainquent.

Attribuer des actions à votre équipe relève plus de l'art que de la science. Quand cela est exécuté correctement, vous remplissez trois objectifs :

- 1.** Vous transformez le mode de pensée des membres de votre équipe : ils passent de la mentalité d'employé à celle d'actionnaire.
- 2.** Vous encouragez votre personnel à travailler plus dur et plus intelligemment pour accroître la valeur de

votre entreprise.

- 3.** Vous augmentez la fidélisation du personnel en élaborant judicieusement la rémunération.

Deux ans seulement après avoir fondé mon entreprise, j'ai mis sur pied un plan d'actionnariat. N'oubliez pas que par leur nature, les services financiers, qui incluent les valeurs résiduelles des renouvellements, créent automatiquement un niveau élevé de fidélisation. Je n'étais pas satisfait d'être le meilleur de ma catégorie ; je voulais un plan de rémunération qui redéfinirait le secteur.

J'ai abordé la question de la même manière qu'un compositeur ou un chorégraphe. Créer le bon plan de rémunération, c'est comme créer la bonne mélodie. Ce qui rend Hans Zimmer, compositeur lauréat d'un Oscar et d'innombrables d'autres récompenses, si spécial, c'est qu'il sait prendre différentes mélodies et les assembler de sorte qu'elles fonctionnent à la perfection dans l'ensemble du film. Il en va de même pour un plan de rémunération efficace : tous les éléments doivent être mis en place pour créer la meilleure formule globale. Je vous parais peut-être théâtral, mais quelque chose d'aussi important requiert un tel niveau de détail. Voici les caractéristiques nécessaires pour créer le système de rémunération le plus efficace :

- 1.** Décidez quels comportement ou résultat final vous souhaitez récompenser.
- 2.** Étudiez les systèmes de rémunération pratiqués actuellement dans votre secteur. Même si vous allez bousculer le *statu quo*, vous devez d'abord connaître celui-ci.
- 3.** Trouvez un moyen de créer trois niveaux de primes vers lesquels vont tendre vos collaborateurs. C'est bien plus efficace qu'une seule prime « tout ou rien » pour laquelle ils rivaliseraient.

J'ai mis en place un plan qui permettait aux agents de commencer à gagner des actions dans les deux années suivant leurs débuts. Le calendrier d'acquisition est complexe. Quand vous instaurerez un tel plan dans votre entreprise, vous aurez besoin de l'aide d'un directeur financier expérimenté ou d'un consultant extérieur pour en gérer les détails.

D'une façon générale, votre équipe gagnera des parts de l'entreprise et investira ces titres de propriété au fil du temps. Par conséquent, ils auront l'impression d'être des actionnaires et seront payés comme tels (ce qui vous enrichira simultanément). Ils savent que pour maximiser leurs gains, il est judicieux de rester dans votre entreprise. L'expression de *menottes dorées*, forgée en 1976, signifie que tant que les employés restent dans votre entreprise, ils continuent à engranger de l'or.

Surtout, n'oubliez pas : traitez bien votre personnel, sinon quelqu'un d'autre le fera.

Ce que vous devez admettre afin de retenir les talents

- Les employés veulent être rémunérés correctement pour leurs efforts.
- Les employés ayant réalisé des performances exceptionnelles veulent participer à la réussite de l'entreprise.
- Les employés veulent savoir qu'ils font partie d'une organisation qui obtient des résultats.
- Les employés veulent être reconnus par leurs pairs pour le travail qu'ils effectuent.
- Les employés veulent savoir qu'ils ont une chance d'évoluer au sein de l'entreprise.
- Les employés veulent être jugés sur un ensemble clair d'attentes, sans que les règles du jeu changent

constamment.

Faites part de vos attentes clairement, tôt et souvent

Nous croyons souvent à tort que le caractère des gens est immuable. Alors, quand nous observons un nouvel embauché prendre de mauvaises habitudes, nous pensons avoir commis une erreur en l'engageant. En réalité, nous pourrions l'entraîner à réussir. La solution, c'est de superviser ses performances, de formuler des commentaires en retour et de mieux communiquer avec lui. Le fait d'informer les employés de leur niveau remplit trois objectifs essentiels :

- 1.** Ils connaissent les mesures spécifiques qu'ils doivent prendre pour conserver leur emploi.
- 2.** S'ils échouent, les laisser partir semblera juste et objectif.
- 3.** Vous pouvez lancer le processus de recrutement d'une autre personne pour achever leurs missions. Dans le meilleur des scénarios, la personne va s'améliorer et vous aurez augmenté votre « réserve en ressources ». Si ce n'est pas le cas, quelqu'un d'autre peut ainsi le remplacer et reprendre son poste en douceur.



Communiquez clairement sur vos attentes de la façon suivante :

« Bob, tu m'as dit que tu étais ponctuel ; or, tu es arrivé trois fois en retard au cours des deux dernières semaines.

- Mais je n'avais que huit minutes de retard, rétorque-t-il.

- Huit minutes de retard, c'est huit minutes de trop. En plus, tu nous as affirmé que tu étais fiable. Nous attendons de notre personnel qu'il soit à l'heure. Je veux que tu saches que si cela continue, cela va nous poser un problème. »

Si vous faites des compromis sur les exigences de haut niveau, vous créez un environnement où sont acceptées des normes dégradées. Dès lors, tout part à vau-l'eau.

Cette approche directe donne à Bob la possibilité de démissionner avant que vous ne le licenciiez - occasion que beaucoup d'employés saisiront. On ne réussit pas chaque fois avec les nouveaux embauchés. Si vous constatez que certains employés n'ont pas le profil adapté, vous devez afficher clairement vos exigences et les informer qu'ils ne sont pas à la hauteur. Bien souvent, ils vous surprendront en « mettant le paquet ».

Supposons que le comportement de Bob continue à poser un problème. Quand vient le moment de le renvoyer, il ne sera pas étonné parce que vous lui avez déjà dit ce qu'il devait améliorer. Vous pouvez lui annoncer : « Bob, je pense que tu ne seras pas surpris ; tu as été en retard trois fois en deux semaines et je t'ai informé que c'était un problème. Malgré cela, tu as encore été en retard. Tu ne me laisses pas d'autre choix que de te renvoyer. »

Droit au but.

Pour ceux d'entre vous qui dirigent une entreprise florissante qui ne dépend pas de la ponctualité de ses employés, il en va tout à fait différemment. Vous travaillez peut-être dans le secteur de la création, et cela ne pose aucun problème que vos éditeurs et développeurs arrivent à l'heure qu'ils veulent, tant qu'ils font leur travail. C'est

parfait si cela fonctionne dans votre secteur. Cependant, s'il est nécessaire que le personnel arrive à l'heure, vous ne pouvez faire de compromis ou bien les mauvais comportements se multiplieront.

Je vous raconte cette histoire pour souligner que la façon dont vous embauchez de nouveaux employés et dont vous les gérez diminuera le nombre de fois où vous devrez licencier quelqu'un. Cela atténuera votre malaise quand vous le ferez. Pour mettre en place des stratégies spécifiques pour licencier de manière efficace, abordons le sujet plus en détail.

Licenciez avec ménagement, je répète, licenciez avec ménagement

L'une des tâches les plus ardues à mener à bien correctement pour les entrepreneurs est de licencier quelqu'un, car s'y prendre mal peut empoisonner la culture d'entreprise. Une fois que vous aurez accepté une part de responsabilité sur le fait qu'un employé ne convienne pas, vous aborderez cette tâche déplaisante avec un état d'esprit plus empathique. Ne passez pas vos nerfs sur lui, mais licenciez-le plutôt correctement.

Comme vous allez le découvrir, c'est une compétence entrepreneuriale importante, mais fortement négligée. Vous avez peut-être déjà vu un dirigeant qui brûle ses vaisseaux lorsqu'il renvoie un employé ; pour moi, c'est quelqu'un qui manque d'empathie au mieux, qui est sadique ou tyrannique au pire. Il en va de même pour les entrepreneurs qui n'arrivent pas à presser la détente, qui mettent en garde en permanence les employés à problème, mais qui manquent de cran pour les licencier. Si vous avez un seul mauvais employé, son état d'esprit et ses actions peuvent affecter négativement les autres.



Comparons le fait de licencier quelqu'un et de mettre fin à une relation. Pour éviter le côté déplaisant d'une rupture, vous avez peut-être eu recours aux explications classiques :

« Non, ce n'est pas ta faute, mais de la mienne. »

« Vu le tour qu'a pris notre relation, nous savions tous les deux que cela arriverait un jour. »

« C'est moi le problème. »

Vous vous êtes efforcé d'être amical afin de réduire au minimum la colère, la tristesse, la honte et autres émotions fortes pouvant surgir dans de telles circonstances. Vous allez recourir à des phrases du style : « Je suis sûr que vous ferez du bon travail ailleurs ; nos seules différences sont d'ordre philosophique » ou bien « Vous avez beaucoup de talent ; je suis sûr que vous retrouverez bientôt un emploi et je serai ravi de vous fournir de bonnes références. »

Mais en règle générale, ces formules classiques ne suffiront pas. Les gens ne sont pas idiots. Ils sont humains, ce qui signifie que vous devez les traiter avec respect. Ce n'est pas seulement une question de décence. Vous n'êtes plus le seul à fournir des références : les employés licenciés utiliseront les réseaux sociaux où ils parleront de vous. Vous n'avez aucune envie qu'ils nuisent à votre réputation.

Ne faites pas durer inutilement le licenciement, mais n'employez pas non plus les grands moyens. Le temps ne guérit pas toutes les blessures, pas plus qu'il ne rend un incapable compétent, comme par magie. Si vous avez déjà suffisamment averti cette personne et qu'elle n'a pas

réagi, cessez de lui donner de nouvelles possibilités de s'améliorer. Il y a de fortes chances qu'elle ne le fasse pas. Planifiez votre entretien préalable au licenciement et rompez de manière nette. En même temps, permettez-moi de vous mettre en garde contre la stratégie de terre brûlée. Si vous perdez votre sang-froid ou si vous décidez de vous débarrasser de tous ceux qui ont commis une erreur ou vous ont déplu d'une manière ou d'une autre, vous vous retrouverez bientôt seul dans votre bureau. N'oubliez pas, non plus, que vous devez licencier une personne que vous n'auriez jamais dû embaucher pour commencer.

Tout cela me rappelle Houtan Sarraf, plus connu sous le nom de Hoot. J'adorais Hoot qui était l'un de mes assistants favoris. Mais il n'était pas l'un de mes préférés parce qu'il faisait du bon travail. En fait, il était probablement le pire assistant de toute l'histoire des assistants. Il était brouillon et n'allait pas au bout des missions. Mais c'était un gars fantastique avec qui j'aimais bien traîner.

Au bout d'un certain temps, je ne pouvais plus tolérer son manque d'efficacité. Je l'ai appelé dans mon bureau :

« Hoot, ai-je déclaré. J'ai une bonne et une mauvaise nouvelle. Laquelle veux-tu entendre en premier ?

- La mauvaise, a-t-il répondu.

- D'accord. Tu es un assistant épouvantable et voilà pourquoi je te licencie.

- Et la bonne nouvelle ? a-t-il demandé.

- J'ai confiance en toi. Tu es un homme bon et merveilleux qui réussira, mais pas à un poste d'assistant. »

Nous avons discuté de ce qu'il voulait faire dans la vie - qui il voulait vraiment être - et il m'a confié qu'il avait toujours souhaité surfer sur les plus belles vagues du

monde. Je l'ai encouragé à réaliser son rêve et pendant les dix années qui ont suivi, c'est ce qu'il a fait. En enseignant le surf sur les plages qu'il fréquentait et en travaillant dans des restaurants, il a financé son rêve, voyageant en Chine, en Nouvelle-Zélande et en Australie, en quête des plus hautes vagues. Quand il est revenu de son périple, j'ai entendu d'innombrables histoires sur ses aventures. Je le considère comme mon petit frère. J'espère aussi qu'il ne postulera plus jamais à un poste d'assistant.

Patty McCord a parfaitement résumé ma philosophie : « Si nous voulions uniquement des joueurs de catégorie A dans notre équipe, nous devons être disposés à licencier des personnes dont les compétences ne convenaient plus, aussi précieuses qu'aient été leurs contributions auparavant. »

Six techniques pour licencier de manière efficace

J'ai compilé cette liste en m'appuyant sur ma longue expérience. Sachez que vous pouvez être passible de poursuites judiciaires quand vous licenciez quelqu'un. Par conséquent, avant de mettre fin à un contrat de travail, consultez le service juridique de l'entreprise ou celui des ressources humaines, si vous en avez un.

- 1. Licenciez avec ménagement.** Quand le moment est venu de dire à un collaborateur qu'il doit partir, dites-le sans emphase. Vous n'avez pas à le blâmer. Vous n'avez pas à exercer de représailles quand votre employé vous accuse. Si vous le dénigrez, plus personne ne voudra travailler pour vous et si c'est l'employé qui le fait, vous ne lui fournirez pas les recommandations qui pourront l'aider à être embauché ailleurs.
- 2. Allez droit au but.** Quand vous licenciez quelqu'un, ne faites pas traîner les choses. Bien que la personne

puisse être choquée d'être renvoyée et qu'en reprenant ses esprits, elle proteste, ne prolongez pas le processus. Ne perdez pas de temps à essayer de justifier vos actes ou prouver qu'elle mérite d'être licenciée. C'est inutile et vous finirez par perdre du temps et de l'énergie émotionnelle.

3. Soyez ferme, mais gentil. Oui, je vous rappelle à nouveau d'être gentil, car je n'ai pas envie de vous voir devenir inflexible et vous transformer en pierre. Être ferme signifie en venir au fait rapidement sans tergiverser. Souvenez-vous que ce n'est pas un débat, mais une décision. Cela n'a pas marché. Vous devez tous deux passer à autre chose. Point final.

4. Tenez compte des sentiments de l'autre personne. Dites quelque chose comme : « Écoute, je comprends que cela puisse être un moment assez frustrant et décevant pour toi. Moi aussi, j'ai été licencié et je sais que c'est bouleversant. Je comprends totalement tes sentiments et ce que tu penses. » Écoutez ce que l'autre personne dit puis confirmez que vous comprenez l'émotion qu'elle exprime : « Je sais que tu es en colère... »

5. Établissez une bonne stratégie de sortie. Une mauvaise stratégie de sortie, c'est quand l'un de vos collaborateurs licencie l'employé que vous avez personnellement engagé. Voici la méthode garantie pour créer un ancien employé furieux. Mais que faire si vous avez engagé John et qu'il a travaillé pour Sue ? Alors, Sue et vous devez être présents tous les deux dans la pièce pour annoncer la mauvaise nouvelle à John. Et faire de son départ un entretien au lieu d'un licenciement sommaire. Ne chassez pas la personne, mais faites-la partir avec délicatesse en l'informant et en faisant preuve de compassion. Si vous congédiez un fournisseur extérieur à votre entreprise, la situation

est différente ; vous pouvez vous contenter d'un simple appel téléphonique. Mais si quelqu'un a travaillé dans votre entreprise, vous devez mener un entretien en personne avant son départ.

6. Parlez des points forts de la personne. Ce point s'appuie sur le point précédent. Faites des suggestions sur la façon dont elle peut tirer profit de ses points forts dans son prochain emploi : « Tu es vraiment bon dans x, ce qui veut dire que tu seras parfaitement adapté pour faire y. » Endossez le rôle d'un conseiller empathique qui souhaite aider la personne à trouver son prochain poste en s'appuyant sur ses points forts. Si vous adoptez cette approche, même vos anciens employés resteront des admirateurs de votre entreprise !

■ ■ ■ ■ ■

Embauchez lentement ; licenciez rapidement. Prenez votre temps pour être sûr d'engager la bonne personne, mais si vous êtes convaincu qu'un collaborateur est la mauvaise personne, ne la laissez pas s'attarder et nuire à la productivité et au moral.

J'espère que désormais, vous voyez plus loin qu'un entrepreneur en solo. Une entreprise d'une seule personne a un impact limité. Personne ne peut à lui seul bâtir une entreprise qui vaut un milliard de dollars.

Créer une culture fondée sur des principes

« Avoir les qualités de dirigeant, c'est rendre les autres meilleurs du fait de votre présence et vous assurer que cet effet perdure en votre absence. »

Sheryl Sandberg, directrice des opérations de Facebook et fondatrice de LeanIn.org

Peu importe que vous soyez athée ou agnostique, les éléments religieux ont leur place dans votre entreprise. Avant de rejeter cette idée, examinons-la d'un peu plus près. Je crois en effet que nous avons beaucoup à apprendre de l'étude des religions. Quelles sont les deux choses que partagent toutes les religions ? De vrais croyants et des rituels.

Quelle entreprise peut réussir si personne n'y croit ? Et quelle entreprise n'a aucun symbole, aucune devise ni credo inscrits dans sa culture ?

Google est une religion. Tout comme Apple. Tout comme Southwest Airlines et Walmart. Leurs P.-D.G. ne l'admettront pas, mais chaque société respecte des « commandements », évangélise *via* les réseaux sociaux ou autres médias et croit passionnément dans sa stratégie commerciale et ses normes culturelles.

Je crois dans les mêmes choses, et cette conviction nourrit ma société. Elle nous soutient quand les temps sont durs et elle nous enhardit quand tout va bien. Les vrais croyants sont fantastiques ; alors, quelle que soit votre aventure entrepreneuriale, assurez-vous que vos collaborateurs et vous soyez unis par une conviction commune.

Il ne suffit pas de disposer d'une idée commerciale excellente et d'employés talentueux. En tant qu'entrepreneur qui connaît l'importance de la stratégie et du talent, vous ne serez peut-être pas d'accord sur ce point. Je peux toutefois vous garantir que si votre équipe ne partage pas les mêmes principes et les mêmes valeurs, elle ne parviendra jamais à atteindre son potentiel maximal. Peu importe si vous avez inventé une meilleure souris ou si vous employez les meilleurs et les plus brillants. Sans valeurs partagées, vous ne pourrez faire perdurer ce que vous avez bâti.

C'est une chose de savoir qui vous voulez être ; c'en est une autre de façonner une organisation tout entière sur un ensemble de convictions fondamentales qui resteront en place avec ou sans vous. Dans ce chapitre, vous allez apprendre comment créer tout cela.

Établissez les principes

Tout de suite après avoir fondé mon entreprise, j'étais à Hawaï avec ma petite amie, devenue ma femme depuis.

Nous sommes montés à l'étage dans notre chambre. Hawaï étant un endroit romantique, nous avons naturellement fait ce que font les jeunes couples. Vous voyez où je veux en venir, n'est-ce pas ? En accrochant la pancarte « Ne pas déranger » sur la porte, le tube des années 1980 du groupe The System tournait dans ma tête et je me suis mis à fredonner « Accroche la pancarte sur la porte. Dis, ne dérange pas ce groove. » J'ai fermé la porte à clé et je me suis immédiatement mis au travail. Et quand j'écris « mis au travail », je veux dire que j'ai saisi un stylo et une feuille de papier. Ensuite, j'ai déclaré à ma petite amie : « Faisons une liste de valeurs et de principes que nous voulons respecter. Voyons combien nous en trouvons. » Nous en avons finalement listé 43 tout de suite. Puis nous avons réduit la liste à 10.

Vous pouvez trouver étrange de faire cela quand vous êtes à Hawaï avec votre petite amie, mais tous ceux qui me connaissent vous le diront : je suis obsédé par les principes. Quand nous avons décidé d'avoir des enfants, ma femme Jennifer et moi avons pris une autre feuille de papier et avons refait le même exercice.

Par conséquent, notre famille a une culture. Nous défendons quelque chose. Nous respectons des principes avec des valeurs claires que nous répétons encore et encore.

Ce que notre famille défend

- **Diriger** : parce que cela sera nécessaire dans chaque situation à laquelle elle sera confrontée.
- **Respecter** : parce que tout le monde a quelque chose à nous enseigner.
- **Améliorer** : parce que c'est comme cela que nous savons que tout se résoudra.

- **Aimer** : parce que tout le monde fait face à un défi dans la vie.

Ce que nous ne tolérons pas

- Brimer et être brimé.

Nos valeurs centrales

- **Courage** : ne pas avoir peur de mettre au défi les autres.
- **Sagesse** : faire les bons choix.
- **Tolérance** : savoir que nous parlons à des êtres humains qui évoluent tout le temps.
- **Compréhension** : apprécier et respecter le fait que tout le monde a des idées et des valeurs différentes.

Nous répétons ces valeurs sans cesse. Mes enfants sont fatigués de les entendre. Lorsqu'il s'agit de notre entreprise, mon équipe se moque de moi, car je ne cesse de répéter ces convictions. Pour moi, si vos collaborateurs se moquent de vous, c'est que vous n'avez pas assez répété votre message.

Pourquoi suis-je aussi persévérant, aussi bien dans ma famille que dans mon entreprise, à répéter nos principes ? C'est parce que je crois dans le pouvoir du rappel encore et encore. Je veux que ces valeurs et ces principes restent en toutes circonstances la priorité de mon équipe et de ma famille.

J'ai observé d'autres entrepreneurs qui rencontraient des difficultés dans leurs sociétés : des employés consultant des sites pornographiques au lieu de travailler, faisant des choses malhonnêtes pour gagner des affaires, travaillant juste assez pour s'en sortir, mais pas assez dur pour exceller. Certains d'entre eux ont échoué à expliquer nettement leurs valeurs. D'autres les ont clairement

précisées, mais ils ne les ont pas répétées - ni démontrées - assez pour qu'elles soient bien assimilées.

Prouvez les valeurs que vous défendez

Je me trouvais dans un magasin Nordstrom avec mon fils Dylan, âgé de 6 ans. Il chahutait et grimpait sur mon dos quand une dame l'a regardé et s'est mise à sourire. Elle m'a dit que ses enfants étaient plus grands maintenant, mais qu'elle se souvenait bien quand ils se comportaient ainsi au même âge. Je lui ai posé la question que je pose toujours aux parents plus âgés que moi : « Quelles sont les trois choses que vous avez faites en tant que parent qui ont fonctionné ? »

Ses deux premières réponses étaient les plus courantes : aimer ses enfants et leur accorder beaucoup d'attention. La dernière portait sur la crédibilité : « Si vous menacez de les punir ou de leur retirer quelque chose, faites-le ou sinon, votre parole n'aura plus de valeur. »

En 2010, un an seulement après avoir fondé mon entreprise, j'ai engagé quelques agents véreux. Naturellement, je ne le savais pas au moment de leur embauche. En fait, ils semblaient être d'excellentes recrues, car ils assuraient : chacun d'eux avait gagné plus de 100 000 dollars pendant les trois premiers mois chez nous.

Puis, j'ai commencé à entendre parler de leurs méthodes louches. Ils voulaient rogner sur les dépenses et se lancer dans des pratiques contraires à l'éthique pour gagner des affaires. À ce stade de l'entreprise, je ne pouvais pas justifier la dépense de l'embauche d'un responsable de la conformité à plein temps, mais je n'ai pas tardé à me rendre compte que pour équilibrer notre jeu offensif explosif (croissance rapide), nous devions

aussi jouer en défense. J'ai engagé Amour Noubarentz - mon ancien directeur de succursale en 2002 - parce que je savais qu'il partageait mes principes. Je lui ai demandé d'enquêter sur les allégations à propos de ces nouveaux embauchés. Amour m'a averti que je devais le laisser faire son travail et que je risquais de ne pas aimer ce que j'allais entendre. Il était possible que ces deux salariés qui rapportaient gros se soient rendus coupables de comportements qui ne correspondaient pas aux principes de la culture de notre entreprise. Je lui ai donné carte blanche.

Trois mois plus tard, il m'a montré les preuves que notre collaborateur numéro un avait fait des affaires non seulement contraires à la déontologie, mais aussi éventuellement illégales.

« Tu dois le licencier », m'a déclaré Amour.

Malgré notre précédente conversation, j'étais réticent. Comme beaucoup d'entrepreneurs, j'apprécie ce que peuvent produire les employés, et cet agent véreux produisait des sommes considérables. Mais au vu des preuves montrées par Amour, incluant notamment des antécédents de nombreux problèmes avec le FBI (ne vous ai-je pas dit que j'avais appris à mes dépens comment bien embaucher ?), je n'avais pas le choix. Licencier des collaborateurs est toujours difficile et, dans ce cas, quand j'ai rencontré l'agent et sa partenaire commerciale - également sa femme -, elle pleurait en me racontant qu'ils avaient des enfants et ne savaient pas comment subvenir à leurs besoins. J'ai fini par prendre soin d'eux du mieux que je pouvais, mais il fallait quand même que je le renvoie. On ne peut tout simplement pas tolérer que des personnes bafouent vos principes.

Après cet incident, j'ai lancé un club de lecture. Pour commencer, j'ai donné deux livres à lire aux employés : *Winners Never Cheat : Everyday Values That We Learned*

as Children (but May Have Forgotten) (Les gagnants ne trichent jamais : valeurs quotidiennes que nous avons apprises enfant – mais que nous avons peut-être oubliées) de Jon Huntsman et *The Power of Ethical Management* (Le pouvoir de l'encadrement éthique) de Ken Blanchard et Norman Vincent Peale. Je voulais que tout le monde connaisse bien notre tolérance zéro envers les comportements contraires à l'éthique.

Tout le monde s'est mis à débattre des principes et des valeurs défendus dans les livres. Quelques personnes ont quitté l'entreprise parce qu'elles ne souhaitaient pas travailler dans un endroit où elles ne pouvaient pas infléchir les règles. Du fait de tous mes discours sur les principes, je devais prouver par mes actes que j'étais déterminé. Licencié notre collaborateur phare et renoncer à des millions de dollars de chiffre d'affaires étaient les preuves qu'attendait mon équipe pour voir les valeurs que je défendais.

Comme le disent mon père et Ray Dalio, n'ayez jamais peur de la vérité

En parlant de livres, *Les Principes du succès* de Ray Dalio reflètent vraiment ma philosophie dans les affaires et dans la vie. (Oui, je suis bien conscient que c'est la troisième fois que je mentionne cet ouvrage. Voyez-vous maintenant comment mon caractère répétitif rend les gens fous ?) Dalio, fondateur de Bridgewater Associates, le plus grand fonds spéculatif du monde, a écrit ce livre pour partager les principes directeurs qui lui ont servi dans sa vie personnelle et professionnelle. J'ai rendu sa lecture obligatoire pour toute mon entreprise. J'ai été tellement impressionné par cet ouvrage que j'ai contacté Dalio pour l'inviter à Valuetainment. Nous avons eu une

conversation approfondie sur sa culture et son approche des affaires, à son siège social dans le Connecticut.

Comme je m’y attendais, certains employés étaient embarrassés par des concepts du livre, en particulier celui de la « transparence radicale ». Selon ce principe, les employés sont obligés de se critiquer les uns les autres quand ils suspectent quelqu’un de faire une erreur ou de dépasser les bornes. Bien que notre entreprise soit également fondée sur ce principe, tout le monde n’était pas à l’aise avec. En fin de compte, le livre a atteint l’objectif que je recherchais, à savoir susciter des débats fructueux (et souvent animés) sur les idées de Dalio et notre culture.

Même Alice, notre directrice des opérations, m’a contesté : « C’est trop radical. Vous ne pouvez pas diriger le siège comme le service commercial. »

Quand quelqu’un que je respecte s’exprime, je l’écoute. Mais après avoir traité la question avec elle, je n’ai trouvé aucune donnée ni preuve réelle pour me convaincre de ne pas être radicalement transparent. Le seul argument d’Alice, c’est que c’était trop différent. Cela dit, je comprenais son point de vue. Après avoir travaillé chez Pacific Life pendant vingt-deux ans, elle avait forgé sa propre idée de ce qu’un agent d’assurances *devait* être. La transparence radicale était bien trop éloignée de ce qu’elle imaginait.

Mais être radicalement transparent n’était pas négociable pour moi. J’ai dit à Alice que je voulais être différent. Être radicalement différent ne me posait aucun problème ; c’était le fait d’être normal que je ne pouvais pas supporter. Alice et Ian Benedict, notre directeur financier, se sont réunis et ont élaboré une stratégie avec l’ensemble de l’équipe. Ils ont évoqué les inquiétudes de celle-ci et m’ont fait part d’un plan d’action. En fin de compte, nous avons décidé qu’il fallait trouver un

équilibre entre respect et honnêteté tout en restant engagé dans le concept de transparence radicale.



Quand j'étais enfant, je ne peux vous dire le nombre de fois où mon père m'a dit : « N'aie jamais peur de la vérité ». J'y suis resté fidèle et j'ai inculqué cette valeur dans notre entreprise. J'ai étudié un grand nombre d'autres organisations et je suis intimement convaincu qu'il est important d'être direct et pleinement honnête.

L'une des études de cas les plus célèbres de la Harvard Business School concerne Morgan Stanley et Rob Parson. Lorsque John Mack est devenu président de Morgan Stanley en 1993, il a souhaité y changer la culture et favoriser le travail d'équipe afin de mettre en place les ventes croisées, d'élargir le rayonnement de la firme et de diminuer toutes les dissensions internes. Il a exprimé sa vision par le mantra « une entreprise intégrée ». Les employés seraient évalués à 360 degrés sur leurs performances par leurs supérieurs, leurs collègues et leurs subordonnés.

Parson était l'exemple classique du collaborateur au tempérament bouillant et du coéquipier mordant. En peu de temps, il a accru la part de marché de Morgan Stanley dans son secteur d'activité de 2 % à 12,5 % et fait passer Morgan Stanley de la dixième à la deuxième position sur son marché. Ses collègues le trouvaient arrogant et marchaient sur des œufs, ce qui était un gros problème vu les consignes de Mack pour changer la culture de l'entreprise.

Un grand nombre de personnes qui se sont penchées sur l'étude de cas pensaient que le licencié Parson était une

évidence. Si Morgan Stanley voulait rester fidèle à sa culture, il fallait mettre les équipes en avant. Bien que Parson soit un gros collaborateur, son comportement n'était pas cohérent avec la nouvelle culture de la firme.

Pour ma part, j'ai vu les choses différemment. J'ai vu un directeur qui avait peur de communiquer directement. L'étude de cas décrivait comment John Mack « suggérait » les choses, en espérant que Parson saisisse l'allusion. Le patron a échoué à signifier directement et spécifiquement à Parson ce qu'il avait fait de mal et ce qu'il devait changer pour conserver son emploi. Le problème n'était pas la culture de Morgan Stanley ; c'était l'absence de communication directe de l'un de ses cadres dirigeants.

Comme c'est souvent le cas, les directeurs ont peur de dire franchement le fond de leur pensée. Je peux comprendre que l'on craigne de heurter la sensibilité d'un vendeur vedette. Mais cela vaut mieux que le contraire. Sans commentaires directs et transparence radicale, Parson a continué à maltraiter ses collègues.

À mes yeux, justice a été faite en fin de compte quand c'est son directeur, et non Parson, qui a été licencié.

Mes principes dans les affaires

- Ne jamais faire de compromis sur les points non négociables.
- Faire de la microgestion jusqu'à ce que la confiance s'installe.
- Penser que ce qui nous a amenés ici ne nous amènera pas à l'étape suivante.
- Préciser que personne ne bénéficie d'une sécurité de l'emploi totale, pas même le fondateur ou le P.-D.G.
- Instaurer une pression positive des pairs grâce à une émulation mutuelle.

- Battre son record précédent.
- Considérer l'argent de l'entreprise comme le sien.
- Être très ouvert d'esprit sans se laisser facilement convaincre.
- Combattre toute tentation de diminuer les attentes et les exigences.
- Créer un cadre où l'on prend soin de son équipe sur le plan financier et professionnel.

Outre ces principes, je partage avec mon personnel les attitudes que je n'accepte pas : se croire tout permis, se plaindre, être négatif, pessimiste, divulguer des secrets, ne pas prendre soin de sa santé, colporter des ragots et prendre conseil auprès de mauvaises personnes.

Rédigez un code d'entreprise

Prévoir un code d'entreprise est primordial si vous voulez gérer une entreprise florissante. Nous entendons beaucoup parler de l'importance d'avoir un vaste réseau, mais nous en oublions parfois que notre réseau le plus essentiel se trouve au sein de notre entreprise. Les personnes ont besoin de limites ; elles ont besoin de savoir quelles lignes ne peuvent être franchies. Ce code peut donc par exemple stipuler que vous ne pouvez vous approprier les affaires de l'un de vos collègues. Ou bien qu'il est interdit d'être irrespectueux envers votre patron quand il vous demande quelque chose. Ou encore, dans le cas de notre entreprise et de Bridgewater Associates de Dalio, que vous pouvez critiquer des gens - même ceux placés au-dessus de vous en titre et en ancienneté - quand ils enfreignent les principes fondamentaux de l'entreprise.

Quand j'ai géré mon premier bureau de ventes à l'âge de 25 ans, tout le monde travaillait longtemps, dur et

jusque tard le soir. Vous savez ce qui se passe dans un bureau commercial débordant d'énergie et de testostérone. Tout fonctionnait parfaitement, mais nous avons convenu d'un code : si l'un de nous avait l'intention de sortir avec un proche d'un collègue, on devait en faire part directement à ce collègue ou à toute autre personne dont la sensibilité pourrait être heurtée. Il fallait d'abord clarifier la situation avec cette personne. Bon, ce n'est pas comme si on allait voir quelqu'un pour lui dire : « Salut, je passe la nuit chez ta sœur. » Mais on devait à nos collègues la courtoisie de demander la permission de sortir avec quelqu'un d'important pour eux. En adhérant à ce code, nous avons évité de nous faire des ennemis et de créer une atmosphère acrimonieuse qui aurait empoisonné l'ambiance de travail.

J'ai un niveau élevé de testostérone ! Je suis extrêmement passionné ; je ne peux donc pas vous dire que j'étais un ange. J'ai été un fêtard invétéré de 18 à 25 ans, mais je suivais un seul code : ma vie privée restait privée, et mes choix n'influaient pas négativement sur les affaires. Je n'étais pas parfait, mais je faisais de mon mieux pour respecter ce code.

Je vous fais part de cette période de ma vie quand le plus grand défi auquel nous étions confrontés était lorsque tous les membres de l'équipe faisaient la fête ensemble et que les choses dérapaient. Quinze ans plus tard, maintenant que je suis le fondateur et le P.-D.G. de ma propre entreprise, le code n'a fait que s'approfondir et devenir plus technique. Le besoin d'intégrité est devenu encore plus pressant, en particulier lorsque les collaborateurs ont des enfants et un conjoint qui dépendent de leur salaire.

Si vous instaurez une culture d'entreprise, vous devez informer vos collaborateurs des valeurs que vous défendez. Établissez un code clair, un ensemble de

principes, et assurez-vous que tout le monde connaisse, sans équivoque, les conséquences qu'entraînerait sa violation.

Élaborez une stratégie de renouvellement

Créer une culture d'entreprise permet notamment de promouvoir tout le monde et aussi de vous développer plus vite.

Moins votre entreprise dépend de vous, plus elle a de valeur. Plus votre entreprise dépend de vous, moins elle a de valeur. Il n'y a aucune possibilité de sortie si elle repose sur votre personnalité.

Microsoft fait rarement les gros titres des journaux. Pourtant, en septembre 2019, c'était la seule entreprise cotée américaine avec une capitalisation boursière de plus de mille milliards de dollars - à divers moments, Apple, Amazon et Google ont également été évaluées à plus de mille milliards de dollars. Commencez-vous à remarquer une tendance ici ? Si vous ne pensez pas immédiatement à favoriser les intrapreneurs et à attribuer des actions, vous ne lisez pas assez attentivement ! Réfléchissez maintenant au point suivant : treize ans avant que l'entreprise n'atteigne une valorisation de mille milliards de dollars, Bill Gates a annoncé, le 15 juin 2006, sa décision de quitter son poste à plein temps dans l'entreprise afin de se consacrer davantage à la philanthropie.

À l'époque, une action valait 23 dollars, plaçant sa capitalisation boursière à 176 milliards de dollars. Autrement dit, la valeur de Microsoft a augmenté de *plus de mille milliards de dollars* depuis que Gates est parti ! Vous pensez toujours que des entreprises ne peuvent créer une culture plus puissante qu'un dirigeant

visionnaire ? Comme l'a montré une histoire racontée le 31 décembre 2019 dans l'hebdomadaire *Barron's*, depuis que Satya Nadella est devenu P.-D.G. de la société le 4 février 2014, la valorisation de Microsoft a augmenté de 930 millions de dollars. Pour ne pas être en reste, depuis que Tim Cook a remplacé Steve Jobs à la tête d'Apple le 24 août 2011, les actions de l'entreprise ont augmenté de plus de mille milliards de dollars.

(Gardez bien les dates à l'esprit quand vous étudiez ces exemples. Comme ces entreprises sont cotées, leurs valorisations fluctuent constamment.)

La planification d'urgence paraît être le b.a.-ba, n'est-ce pas ? Mais nombre d'entrepreneurs ne le font pas. Bien souvent, ils pêchent par excès de confiance, convaincus qu'ils sont irremplaçables. Beaucoup d'entre eux sont si égocentriques qu'ils n'imaginent même pas quelqu'un d'autre qu'eux à la tête de l'entreprise. Si vous avez cette mentalité, elle vous gardera sous contrôle et vous empêchera de développer votre société.

L'autre écueil consiste à penser que vos employés clés ne partiront jamais ou sinon, à croire que si quelqu'un part, un autre collaborateur pourra simplement se glisser dans son rôle. Aucun de ces deux postulats n'est vrai. Dans l'idéal, vos employés en place formeront leurs remplaçants potentiels. Si ce n'est pas le cas, vous devrez rechercher des remplaçants potentiels ayant les bonnes compétences, soit à l'intérieur soit à l'extérieur de l'entreprise.

Si vous avez élaboré un plan de remplacement de chaque collaborateur clé de votre équipe, vous pourrez faire face à un départ inattendu et maintenir le rythme sans aucune difficulté. De plus, vous dormirez mieux la nuit, sachant que vos prochains coups sont déjà planifiés.

Six stratégies de remplacement et de transfert de compétences

- 1. Faites une liste de vos missions et de vos compétences.** Énumérez toutes vos missions et vos compétences et déterminez celles où vous excellez et celles où vous êtes moins bon. Concentrez-vous sur vos points forts et désignez un remplaçant pour toutes les autres missions.
- 2. Identifiez qui est présent de manière temporaire et qui ne l'est pas.** Vous ne pouvez partir du principe que tout le monde va travailler pour vous toute sa vie. Vous devez identifier qui est là pour occuper un poste pendant six ans et qui va jouer un rôle de six mois. Si vous déterminez cela maintenant, vous ne serez pas surpris quand quelqu'un devra être remplacé.
- 3. Connaissez les différents langages parlés par vos équipes de vente, d'assistance, techniques et dirigeantes.** Les directeurs commerciaux génèrent du chiffre d'affaires et bâtissent l'entreprise grâce à leurs efforts. Des collaborateurs sont recrutés pour soutenir ces efforts. Vous devez connaître ce qui les différencie. Les cadres dirigeants réclament un langage valorisant qui leur donne l'impression d'être autonomes et respectés.
- 4. Sachez qui peut préserver la culture d'entreprise.** Il est très important que la personne qui va vous remplacer corresponde à la culture que vous avez instaurée de sorte que l'entreprise continue à prospérer après votre départ.
- 5. Connaissez les pratiques et les procédures de votre entreprise.** Prenez un stylo et une feuille de papier pour consigner les pratiques et les procédures de chaque service. Les remplaçants devront suivre un guide, quel que soit leur niveau, rendant le transfert de compétences spécifiques rapide et indolore.

6. Formez des directeurs qui contribueront à diffuser le bon état d'esprit. Prévoyez des entretiens individuels avec vos futurs directeurs pour insuffler en eux dès maintenant l'état d'esprit de l'entreprise, avant qu'ils n'aient besoin de remplacer quelqu'un. Votre état d'esprit cherchant à développer les qualités de dirigeant augmentera également la valeur de votre société.

Les entrepreneurs doivent jouer à un jeu permanent de remplacement, en substituant des parties d'eux-mêmes. Au début de votre entreprise, vous vous chargez de l'ensemble de la paperasserie ; désormais, vous pouvez embaucher quelqu'un pour effectuer cette tâche. Vous gérez toutes les questions financières ; désormais, vous pouvez embaucher un directeur financier pour le faire. Cela vous donne du temps pour vous consacrer aux missions essentielles.

Un jour, Divyank Turakhia, fondateur âgé de 38 ans de Media.net, d'une valeur nette de 1,76 milliard de dollars, a dit : « Cherchez sans cesse à vous remplacer, car c'est votre temps qui a le plus de valeur. Une fois que vous aurez déterminé ce qui vous passionne, et aussi longtemps que vous le ferez, vous y trouverez la réussite et vous continuerez à redoubler d'efforts pour en apprendre plus. »

Les frictions sont fructueuses

Quelle erreur que de croire que les meilleures cultures d'entreprise consistent à ce que tout le monde joigne les mains en chantant le même mantra, que tout le monde s'entende bien et ne se dispute jamais.

Revenons aux relations personnelles : citez-moi un couple qui ne se querelle jamais et je vous montrerai un

mariage prêt à exploser. Si vous ne vous disputez pas avec votre conjoint, c'est que vous avez probablement trouvé quelqu'un d'autre avec qui vous quereller.

Nous avons besoin de frictions dans tous les domaines de notre vie. C'est sain, cela stimule la croissance, la créativité et l'apprentissage.

C'est pourquoi je crée des frictions là où il n'y en a pas et je vous encourage à faire de même. Quand je travaillais en tant que directeur commercial, avant de fonder mon entreprise, j'ai mis en œuvre une politique consistant à critiquer les employés. Je leur disais : « Certains d'entre vous vont me dire qu'ils sont irrités par telle personne, que vous n'aimez pas ce qu'elle fait, ce qu'elle dit. Stop ! Voici les valeurs et les principes que nous avons instaurés. C'est notre code. Si quelqu'un l'enfreint, vous le critiquez. Mais ne venez pas me voir. Je vous donne l'autorisation de le faire même si cette personne occupe un poste supérieur. Les valeurs et les principes transcendent les titres et l'ancienneté. »

Et que s'est-il passé, à votre avis, après ce discours ? Immédiatement, le bureau a commencé à se développer et les frictions entre les collaborateurs ont stimulé la croissance. La pression positive des pairs, voilà l'environnement que nous avons créé. Tout le monde mettait tout le monde sous pression pour qu'il donne le meilleur de lui-même et devienne un meilleur coéquipier. Nous nous tenions tous mutuellement responsables.

Cependant, je ne dis pas que les employés se sont mis à s'incendier les uns les autres de manière vindicative ou cruelle. Ce n'est pas cela du tout ! Cela ressemblait plus à des disputes entre frères et sœurs, s'aimant toujours profondément, mais disant des mots blessants d'une voix assez dure. Et tout comme parfois, un fils ou une fille peut critiquer un parent pour une mauvaise décision, la même

chose doit pouvoir se produire dans le cadre de l'entreprise.

Dans le proverbe « qui aime bien châtie bien », c'est le mot « aime » qui est le plus important. Il faut aimer quelqu'un suffisamment pour aller au-delà de la gêne de telles conversations.



Deux ouvrages vous aideront à trouver aussi bien le courage que la technique pour mener ce genre de discussions : *The Five Dysfunctions of a Team* (Les cinq dysfonctionnements d'une équipe) de Patrick Lencioni et *Comment mener les discussions difficiles* de Douglas Stone, Bruce Patton et Sheila Heen. Lencioni se concentre sur la façon dont les politiques des entreprises peuvent conduire à l'échec de l'équipe. Le livre de Stone, Patton et Heen vous aide à faire face à un conflit et propose des stratégies spécifiques pour régler des disputes et discuter de questions épineuses.

Si vous voulez voir une illustration du proverbe « qui aime bien châtie bien », regardez sur YouTube la vidéo intitulée « Joe Rogan Breaks Down Brendan Schaub » (Joe Rogan démolit Brendan Schaub). Schaub, grand combattant de MMA et ami proche de Rogan, critiquait sa propre performance lors d'un combat récent. Au cours de leur échange, les deux spécialistes discutent des fondamentaux du combat. Rogan dit :

« Beaucoup de choses semblaient mal parties dans ce combat... Tu avais l'air très crispé. Tu n'avais pas l'air fluide... On aurait dit que tu n'étais pas bien préparé... Tes mouvements n'étaient pas ceux d'un combattant d'élite. »

À ce stade de la conversation, vous pouvez constater qu'il n'y a rien de personnel. La discussion commente plus la mécanique du combat, ce qui explique pourquoi Schaub a semblé pris de court par le commentaire suivant de Rogan :

« Je suis inquiet de ton engagement dans le combat et je suis inquiet de savoir où tu en es. »

Schaub essaie de l'interrompre :

« Vraiment ? »

Rogan continue en déclarant que selon lui, Schaub a un pied vers la sortie.

« Je ne suis pas d'accord, intervient Schaub.

- C'est la réalité de tes compétences, là où tu en es maintenant, a assené Rogan. Je ne te vois pas battre les mecs de l'élite. »

Rogan demande alors à son ami :

« Si tu devais combattre contre le catcheur Cain Velasquez, comment penses-tu que tu t'en sortirais ?

- Je pense que les gens seraient surpris.

- Moi, je pense que c'est toi qui serais surpris. Vraiment. Je pense qu'il te mettrait une raclée... Il y a une marche énorme entre toi et les meilleurs gars dans le monde. Et je ne sais pas si tu peux monter cette marche. C'est la réalité de la vie. »

Aussi rude que ce commentaire ait été, j'ai eu l'impression que Rogan n'aurait pas pu être mieux intentionné. Il faut du courage pour regarder un ami dans les yeux et le confronter à la froide vérité. L'échange s'est poursuivi puis Rogan a ajouté :

« Je m'inquiète encore plus pour toi que pour eux... Ce que je te dis, je le dis avec amour. À 100 %. Je ne le dis pas pour te blesser. C'est la dernière chose que je veuille

faire. Si je ne t'aimais pas, je ne serais pas prêt à dire de telles choses. Et je ne voudrais pas le faire. »

De telles conversations sont terribles. Personne n'a jamais dit que la transparence radicale était facile. Personne n'a jamais dit qu'être direct était confortable. Mais quelle est l'alternative à la dissimulation de la vérité ? Regarder une personne chère s'autodétruire sans rien faire pour l'arrêter ou, dans le cas de Rogan, regarder son ami risquer de graves blessures, se sentant encore plus coupable pendant le combat ?

Je ne peux vous dire comment Brendan Schaub a digéré ces informations. À en croire l'expression de son visage, il aurait préféré aller chez un dentiste sans anesthésie qu'entendre cette critique. Mais comme je l'ai précisé auparavant, il y a le choix facile et le choix efficace. Rogan a choisi le second. Il ne pouvait maîtriser la réaction de Schaub.

Que ce soit dans la vie ou dans les affaires, il faut aussi bien du courage que des compétences pour être franc avec autrui. Voulez-vous cela dans la vie ? Si vous ne l'acceptez pas dans votre vie privée, allez-vous regarder, dans votre entreprise, votre collaborateur vedette maltraiter ses collègues (pensons à Rob Parson) et prier qu'il saisisse votre allusion par télépathie ?

Si vous recherchez l'amour sans conflit, adoptez un chien. Pour ma part, je souhaite tellement cela que j'ai deux adorables shih tzus, Jimbo et Kucci. Mais si vous voulez instaurer une culture efficace, fondée sur des principes, apprenez non seulement à accepter les frictions, mais aussi à les susciter.

Parler dans le dos des gens

Vos parents vous ont probablement dit : « Ne parle pas dans le dos des gens, ce n'est pas bien. » Vos parents avaient raison. Ce n'est pas bien. Mais si vous voulez obtenir des résultats, cela peut être une tactique gagnante.

Dans son livre *Comment se faire des amis*, Dale Carnegie détaille comment donner aux gens une réputation à laquelle faire honneur. D'autres appellent cela une construction identitaire. Si vous faites en permanence l'éloge d'une compétence ou d'un trait de caractère particuliers, la personne la manifestera plus souvent. Les louanges sont à leur tour répétées par cet individu et deviennent partie intégrante de sa personnalité.

Disons que vous avez un employé répondant au nom de Garrett. Je dis à une autre employée, Lois, que Garrett est remarquable dans le suivi des demandes, qu'il ne laisse jamais les choses dérapier et qu'il est toujours responsable des tâches qui lui incombent. Immanquablement, Lois va répéter ce que j'ai dit sur Garrett et quelqu'un d'autre va le redire à un autre employé, jusqu'à ce que cela parvienne aux oreilles de Garrett.

Quand Garrett entend ce que j'ai confié à Lois, il est enthousiasmé par cette reconnaissance. J'aime penser à cette tactique comme une friction positive. Vous pouvez complimenter Garrett directement, ce qui est très bien, mais quand des commentaires positifs lui parviennent par d'autres employés, ils ont bien plus de poids. Garrett sait que les autres sont conscients des remarques flatteuses du patron concernant ses aptitudes, et cela renforce le lien entre Garrett et moi et entre Garrett et l'entreprise. Il va prendre confiance en lui et sera motivé pour aller de l'avant.

Procédez ainsi avec vos propres employés. Qui a du talent, mais manque de combativité ou de confiance en

soi ? Avez-vous encouragé cette personne à être un négociateur plus pugnace et avez-vous échoué ? Et si vous faisiez une remarque positive à son sujet à un autre employé ? Que diriez-vous et comment le diriez-vous ? Attendez quelques jours et voyez ce qui se passe. Depuis quelque temps, vous vous efforcez de comprendre comment et à quel moment vous pouvez motiver un employé donné de manière efficace et durable. Vous savez désormais exactement comment procéder.

Dire des choses positives dans le dos de vos collaborateurs doit devenir une habitude, et pas un comportement ponctuel. Si vous ne le faites pas, votre lieu de travail manquera des frictions qui résolvent des problèmes de manière créative et induisent une pression des pairs positive. Ne laissez pas les frictions au hasard. Créez une culture dans laquelle vous dites du bien de vos collaborateurs.



Nous avons débuté ce chapitre en comparant la culture d'entreprise à la religion. Nous avons appris que les grandes idées et les personnes talentueuses ne suffisent pas, tout comme dans une famille, l'amour ne suffit pas. Vous avez besoin de principes. Vous devez les consigner par écrit, les répéter souvent et montrer par l'exemple votre engagement à les honorer.

J'espère que l'étude du cas de Microsoft vous a fourni mille et une raisons de faire de la culture d'entreprise une priorité. Elle est fondamentale pour vous développer et pour que votre entreprise soit moins dépendante de vous. Si vous avez comme principal objectif d'être aimé de tous, vous vous trompez de métier. Il faut du courage pour

mener des conversations difficiles. Si vous êtes suffisamment convaincu par vos principes, vous trouverez le courage nécessaire d'être radicalement transparent et, par conséquent, incroyablement efficace.

Confiance = Vitesse : le pouvoir de la fiabilité

« Mieux vous vous connaissez, plus vous savez ce que l'autre pense et plus vous vous faites rapidement confiance sur le terrain. »

Tom Brady (joueur de football américain)

Je travaille dans une entreprise d'anticipation. Je suis dans le secteur de l'assurance-vie, pas parce que les personnes vont mourir demain, mais parce que, quand cela leur arrive, leurs familles vont souffrir par manque de préparation. Les contrats sont une affaire d'anticipation. Après avoir été escroqué et arnaqué bien trop souvent, j'ai appris l'importance qu'il y a à anticiper les problèmes et à mettre en place des documents et des contrôles pour se prémunir contre l'inconnu.

Je ne suis pas pessimiste sur la nature humaine. En revanche, je suis réaliste quant aux détails de la négociation d'un contrat. Entrepreneur excentrique spécialisé dans les logiciels, John McAfee a déclaré que

lorsqu'un soldat était fait prisonnier, il divulguait tous les secrets qu'on lui avait confiés et qu'il trahirait sa propre mère sous la torture. Cela n'est peut-être pas vrai pour tout le monde, mais je suis fermement convaincu que les entrepreneurs doivent être prudents et ne pas accorder leur confiance à n'importe quel membre de leur équipe, en particulier concernant des informations qui pourraient nuire à leur entreprise, voire la détruire.

La confiance comporte des dimensions multiples, pas juste une seule.

Vous faites peut-être confiance à l'un de vos collaborateurs pour gérer les ventes, mais pas les ressources humaines. Vous faites peut-être confiance à quelqu'un sur vos plans actuels, mais pas sur votre stratégie future. La confiance est une question de nuances. Par exemple, je fais confiance à mes ennemis, notamment pour débiter une histoire dans l'intention de me pousser à la faillite.

Étant donné que la confiance est si primordiale par rapport à la notion de vitesse, nous devons nous poser la question : pourquoi la vitesse est-elle si importante ? La réponse apparaît presque trop évidente. Dire qu'elle est tout ne semble pas être exagéré. Que vous vendiez un produit ou un service, la vitesse est nécessaire pour le fabriquer, le livrer et pour passer de la vente à un dépôt sur votre compte bancaire. Le temps, c'est de l'argent. La vitesse impacte chaque secteur de votre entreprise.

Pour qu'un Boeing 747 décolle, il doit atteindre une vitesse de 160 nœuds (environ 296 km/heure). Pour pouvoir prendre son envol lui aussi, un entrepreneur doit faire de même. Si un avion ne crée pas une dynamique et ne la conserve pas pendant un long moment, il s'écrasera. Il a besoin de vitesse, de carburant et d'un bon pilote pour le guider vers sa destination. Voici son équivalent dans les affaires :

Vitesse = dynamisme.

Carburant = argent/capital.

Pilote = fondateur, entrepreneur, P.-D.G.

Une fois que vous avez compris combien la vitesse est essentielle, vous verrez pourquoi la confiance est tellement importante pour la vitesse. Imaginez qu'avant de vous asseoir à une table d'un restaurant et de commander un repas, vous deviez remplir une longue demande de crédit. Imaginez que vous deviez faire une photo d'identité et donner vos empreintes digitales avant d'acheter un granité. Même maintenant, l'idée d'avoir à entrer dans une boutique et d'échanger avec quelqu'un avant de faire un plein d'essence semble ennuyeuse. En résumé, construire des relations de confiance permet d'accélérer chaque phase de la conduite des affaires.

Je t'aime, mais signe d'abord le contrat de mariage

J'ai vu beaucoup de personnes se marier et, au début, tout est merveilleux. En regardant ces couples, vous auriez pu jurer qu'ils s'aimeraient pour toujours. Vous n'auriez jamais imaginé qu'un jour, ils en viendraient à se détester l'un l'autre et décideraient de divorcer.

À ce moment-là, chacun d'eux contacte un avocat et ce qui était déjà une mauvaise situation empire de manière notable, du moins si vous la mesurez en termes de rage, de stress et d'argent dépensé. Les avocats opposent souvent le mari à la femme, accentuant les tensions afin de justifier leurs honoraires ; une lutte judiciaire âpre est synonyme de plus d'argent pour eux. À la fin, le couple est épuisé, aussi bien sur le plan émotionnel que financier.

Pourtant, il est possible de faire autrement. Avant de vous marier, vous pouvez dire à votre futur conjoint : « Je

t'aime, mais je ne sais pas ce qu'il en sera dans cinq, dix ou quinze ans. Prévoyons le pire, mais espérons le meilleur. Cela veut dire que nous devons déterminer dès maintenant ce qui se passera dans le pire des scénarios - un divorce - concernant l'argent, les enfants et tout le reste. » Autrement dit, planifiez les choses avec au moins cinq coups d'avance.

Après quelques rendez-vous avec Jennifer, la femme qui allait devenir mon épouse (c'était bien avant notre voyage à Hawaï), nous sommes entrés dans une librairie sur la Third Street Promenade, à Santa Monica, pour acheter un livre intitulé *101 Questions to Ask Before You Get Engaged* (101 questions à poser avant de vous fiancer). L'une des questions était la suivante : combien d'enfants voulez-vous avoir ? J'ai répondu cinq, ma femme, trois. Nous avons finalement eu trois enfants, ce qui me paraît désormais le chiffre parfait. Nous nous sommes mis d'accord sur cela ainsi que sur d'autres sujets ; ma femme a fait des compromis sur certaines choses et moi, sur d'autres.

Nous avons parlé par avance de tous les sujets liés au mariage et nous avons conclu un accord. Les contrats de mariage sont parfaits pour les règlements de divorce, mais ils sont aussi précieux pour les mariages. En discutant à l'avance des questions clés, vous pouvez ensuite vous orienter dans les moments houleux qui surviennent dans toute relation à long terme.

Certains entrepreneurs proclament fièrement : « Je n'ai pas besoin de contrat ; nous avons scellé notre accord par une poignée de main et ma parole est ma garantie. » C'est formidable si l'on part du principe que l'autre personne est également honnête et franche. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas.

Les romantiques soutiennent parfois qu'en signant un contrat, vous planifiez votre échec. Les réalistes le

considèrent comme quelque chose que tout entrepreneur intelligent comprend : la planification d'urgence. Dans les affaires, vous devez nouer des relations avec des employés, des partenaires, des investisseurs, des fournisseurs et des conseillers. Vous les apprécierez peut-être tous, mais si vous ne signez pas de contrat officiel, vous allez au-devant du stress et des pertes financières qui sont le lot des divorces les plus conflictuels.

Quand vous recrutez quelqu'un, consignez tout : code de conduite, prise de participation, salaire, période d'acquisition des droits, période d'essai. Si aucun document ne recense ces données, vous ne disposez d'aucun plan en cas de conflit. Avant de conclure un accord commercial majeur, vous devez parvenir à un accord sur les points suivants :

- 1.** Limite de responsabilité : quelle somme pouvons-nous perdre dans le pire des cas ?
- 2.** Dédommagement : vous ne pouvez pas me poursuivre en justice.
- 3.** Durée déterminée : une fois que c'est fini, c'est fini.

Reprenons notre analogie avec le mariage : les gens se marient selon des critères émotionnels et divorcent selon des critères logiques. Plus particulièrement, ils tombent amoureux et pensent que l'amour viendra à bout de tous les problèmes bouillonnant sous la surface ; ils ne pèsent pas de manière logique les avantages et les inconvénients à se marier. Quand ils divorcent, malgré les émotions présentes, ils suivent un processus bien plus logique : ils se disputent sur ce qu'ils veulent et sur ce qu'ils sont prêts à donner. Les avocats insistent pour entourer les questions émotionnelles d'un cadre cognitif. Tout tourne autour des chiffres : combien de week-ends vos enfants passeront-ils avec vous et combien avec votre conjoint ?

Quelle pension paieriez-vous ? Quelle est la division logique de vos biens ?

Il en va de même dans les affaires : vous tombez amoureux d'un candidat, d'un investisseur, d'un fournisseur ou d'un client et vous pensez « ce sera pour toujours ». Je ne peux vous dire le nombre de fois où j'ai été enthousiasmé par un nouvel employé et où, quelques mois ou quelques années plus tard, je me suis rendu compte que je m'étais trompé. Dans chaque cas, lorsque l'accord de coopération n'était pas accompagné de documents officiels, la rupture a été compliquée et stressante.

Un jour, l'un de nos investisseurs m'a dit : « Nous venons d'investir 10 millions de dollars. Que se passe-t-il si vous décédez ? Nous aimerions souscrire une police d'assurance-vie à hauteur de 10 millions de dollars sur vous. »

J'ai protesté que j'étais en grande forme et que je n'avais pas l'intention de mourir ! Mais je ne me suis pas vexé. Au contraire, j'ai apprécié ce qu'il a dit une fois que j'ai compris la signification de ses paroles : « Je vous aime, mais signez d'abord le contrat de mariage. »

Posez des questions qui vont au-delà des apparences

On me dit que je suis exigeant. Quand les gens me décrivent, le proverbe « qui aime bien châtie bien » revient souvent. À mes yeux, ce qui me distingue en tant que dirigeant, c'est ma volonté de vraiment comprendre les gens. J'y parviens en posant les bonnes questions et en tenant les gens responsables de leurs propres réponses. Avant de prendre soin d'une personne, vous devez la connaître.

Récemment, un ancien collègue appelé Danny m'a appelé : « Tu n'as pas idée de mes réticences à t'appeler. Cela fait dix ans ! » J'étais curieux de savoir quel tour allait prendre la conversation. À l'époque où j'étais directeur commercial, j'avais été particulièrement dur envers lui. Il faisait partie de ces personnes dotées d'un talent brut - intelligent, charismatique, débrouillard - et il était si avenant que les gens le laissaient s'en tirer à bon compte. Résultat, c'était une chiffe molle qui, régulièrement, n'atteignait pas ses objectifs.

J'avais alors demandé à Danny, comme à tout le monde : « Qui veux-tu être ? »

Danny avait de grandes aspirations. Il parlait sans cesse de vouloir mettre ses parents « à la retraite » en subvenant à leurs besoins. Il se comportait peut-être comme un boute-en-train, mais quand nous avons discuté en toute franchise, il disait vouloir une belle vie.

Non seulement Danny voulait vivre une belle vie, mais il savait qu'il avait tout pour la vivre. Et que je n'acceptais rien de moins que le meilleur de lui-même. Et tant pis si, à ses yeux, je passais pour une « peau de vache ».

Nous avons remué des souvenirs et je le sentais gagné par l'émotion. Danny m'a dit :

« Je me souviens que tu me disais toujours : "Tu vas me détester temporairement, mais tu m'apprécieras indéfiniment - parce que personne ne te pousse comme moi."

- Bien sûr, je me souviens, ai-je répondu. Je ne le disais pas qu'à toi. Je l'ai dit des milliers de fois. »

Danny et moi nous sommes rappelés combien j'avais été dur avec lui et à quel point il ne me supportait pas alors. Il m'a avoué qu'il avait même imprimé une photo de moi et qu'il l'avait placée sur sa cible de fléchettes.

Je me souviens de tout à propos des personnes qui ont travaillé pour moi. Je me souviens de leur histoire parce que je me souciais d'eux.

« Pat, je dois te dire quelque chose », a annoncé Danny.

Il est ensuite resté silencieux, je l'entendais pleurer.

« Je suis désormais président de la banque. Je suis marié. Je suis heureux à un point que je ne peux même pas te dire, a-t-il poursuivi. Je gagne plusieurs centaines de milliers de dollars par an. Je t'appelle aujourd'hui pour te dire que tout ce que je connais de cette position de dirigeant, c'est ce que j'ai appris quand je travaillais avec toi. »

Il n'était pas le seul à pleurer ! C'était l'un de ces moments difficiles à décrire, bien que maintenant que je suis parent, j'ai commencé à reconnaître ce genre d'émotions.

Quelle gratification différée ! Il m'a fallu dix ans pour découvrir que pousser Danny, et n'accepter rien d'autre que le meilleur de lui-même, avait finalement été payant pour lui. Cela m'a à nouveau rappelé pourquoi j'étais prêt à être détesté temporairement, même si cela durait une décennie.

Les plans de rémunération intelligents et les voyages de motivation ont leurs limites. Si vous touchez le cœur des gens, ils déplaceront des montagnes pour vous. Et pour toucher leur cœur, vous devez prendre le temps de les comprendre et de connaître leurs convictions et leurs envies les plus intimes.

Cela signifie qu'il faut aller plus loin que des connaissances superficielles : votre employé Joe aime pêcher ; votre cliente Becky est passionnée par *Game of Thrones*. Cherchez à connaître le ressort qui les fait avancer. Je fais tout pour connaître les membres de mon équipe : je pose beaucoup de questions pour aller à la

source de leur personnalité. Ainsi, j'évite de tirer des conclusions erronées à leur sujet et je peux comprendre ce qui les motive, quels sont leurs objectifs et comment ils aiment travailler.

Quand vous pressez les personnes de questions, vous touchez parfois une corde sensible. C'est parfait ! C'est comme cela que vous apprenez à les connaître. Quand ils sont submergés par les émotions, ils révèlent des parts d'eux-mêmes qu'ils auraient peut-être dissimulées.

Je ne peux pas diriger des personnes si je ne sais pas qui elles sont. J'ai besoin de connaître leur éducation et leurs influences pendant leur enfance. De la même manière, mes employés ont besoin de savoir qui je suis. Je souhaite qu'ils sachent la vérité sur mon parcours, que je suis originaire d'Iran et que j'y ai connu l'enfer, que ce qui me motive vient de toutes ces personnes qui crient encore dans ma tête.

Tout cela se résume à la volonté de poser des questions, pas seulement celles auxquelles on s'attend comme : « Avez-vous apprécié votre ancien emploi ? » Mais il faut aussi en poser qui explorent à tâtons et encouragent les personnes à révéler une facette plus profonde d'elles-mêmes. Vous devez poser des questions qui les sondent en profondeur afin de découvrir qui elles sont réellement. Cette connaissance vaut de l'or parce qu'elle vous permet de penser plusieurs coups d'avance pour les intégrer dans votre stratégie. Elle vous aidera à nouer une relation fructueuse et durable. Ce faisant, la confiance se renforce et la vitesse arrive ensuite.

La confiance est un balancier

Généralement, les entrepreneurs passent de la confiance à la méfiance puis à nouveau à la confiance selon un

schéma prévisible. Cela vaut la peine d'en prendre conscience puisque cela va déterminer la marge de manœuvre que vous allez accorder à vos employés.

Quand vous engagez une personne, votre volonté de lui faire confiance est faible et votre envie de microgérer son travail très forte. Après quelque temps et si elle a fait du bon travail, votre confiance est plus forte et vous êtes moins enclin à la surveiller de près.

Dans une certaine mesure, ce schéma en forme de balancier paraît sensé, mais vous devez avoir conscience de la direction vers laquelle vous penchez. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez susciter la réaction suivante de la part d'un employé qui étouffe : « Si vous ne me faites pas confiance pour ce travail, pourquoi n'engagez-vous pas quelqu'un d'autre ? » Autre cas, vous pouvez faire confiance, à tort, à un employé plus ancien, quelqu'un qui ne respecte pas souvent ses délais et n'atteint pas ses objectifs. Après coup, vous vous énervez contre lui, mais vous devriez être en colère contre vous. Pourquoi ? Parce que vous avez échoué à embaucher la bonne personne ou que vous ne l'avez pas correctement tenue responsable de ses engagements.

La fiabilité est la clé de la confiance. Après quelque temps, les employés font leurs preuves. Dès lors qu'ils tiennent leurs promesses, vous pouvez leur laisser davantage d'autonomie. Vous avez établi une relation de confiance.

Quatre niveaux de confiance

En général, les entrepreneurs se sentent victimes quand on trahit leur confiance. Ils pensent pouvoir faire confiance à quelqu'un puis un événement survient : un client ne concrétise pas la grosse commande qu'il voulait

mordicus ou un partenaire commercial renonce à un accord. Certains entrepreneurs accusent ces individus de leur mentir ou de les duper, proférant des paroles comme « Voilà pourquoi nous ne nous développons pas aussi vite que nous devrions » ou bien « Nous sommes dans le pétrin parce que Joe n'a pas fait ce qu'il avait dit ».

Non, ne jouez pas les victimes. Le monde des affaires est rude. Ses acteurs ne sont pas toujours *fair-play*. Certains d'entre eux sont carrément des escrocs. D'autres n'ont aucun état d'âme à dire ce que vous voulez entendre tout en faisant le contraire.

Vous êtes vous-même responsable de vous être fait arnaquer. Vous êtes plus malin que cela. En fait, vous devriez être capable de déterminer le niveau de confiance que vous accordez à votre entourage, qu'il s'agisse d'un client, d'un employé, d'un partenaire commercial ou d'un fournisseur.

Voici comment procéder. D'abord, classez les gens dans les quatre niveaux de confiance suivants :

- étranger ;
- cautionné ;
- fiable ;
- coéquipier.

Classez les personnes dans la catégorie **étranger** quand vous n'avez aucune expérience avec elles. Elles peuvent *paraître* dignes de confiance ; elles sont charmantes, amicales et ont du bagou. Instinctivement, vous avez envie de les aimer et de vous fier à elles. Mais n'oubliez pas que même les tueurs sociopathes peuvent gagner la confiance des autres. L'expérience est la meilleure des écoles. Si vous ne connaissez pas personnellement un employé ou si vous ne connaissez personne qui ait travaillé avec lui, mettez-le dans la

catégorie « étranger » et ne lui faites pas confiance avant d'en savoir plus sur lui.

La catégorie **cautionné** comprend les personnes qui arrivent avec un dossier. Elles sont recommandées par des personnes auxquelles vous faites confiance ou présentent un curriculum vitae qui démontre leur capacité à faire ce que l'on attend d'elles. Mais restez sur vos gardes, car les curriculum vitae peuvent être falsifiés et les recommandations peuvent comporter une certaine partialité ou une réticence à être entièrement honnêtes. Cependant, cette catégorie offre une possibilité un peu plus forte qu'une personne soit digne de votre confiance.

Les personnes qui sont **fiables** sont celles avec lesquelles vous avez une expérience personnelle. D'une manière ou d'une autre, elles ont démontré leur loyauté, leur honnêteté et leur fiabilité. Vous pouvez davantage vous fier à elles que celles dans la catégorie « cautionné », car vous avez été témoin de leurs traits de caractère positifs, et vous n'en avez pas seulement entendu parler indirectement.

La quatrième catégorie, **coéquipier**, est la catégorie la plus élevée et il est peu probable qu'il y ait plus d'une personne qui corresponde à cette description. C'est l'équivalent professionnel de votre meilleur ami. C'est quelqu'un à qui vous pouvez parler quand vous avez un problème ou une opportunité et qui demande immédiatement : « Que puis-je faire ? » Si vous avez besoin de quelqu'un pour vous sortir d'une ornière, il déplacera des montagnes pour vous aider.

Avant de désespérer d'avoir un jour un coéquipier ou de commencer à en chercher un, admettez que cela peut demander du temps et de l'expérience. Il m'a fallu livrer beaucoup de batailles pour découvrir mon coéquipier. J'ai dû apprendre à mes dépens qui était digne de confiance et à qui je pouvais faire confiance aveuglément. On a trahi

ma confiance avant que je ne mette au point un système d'évaluation mental.

Par ailleurs, plus vous réussirez, moins il y aura de gens auxquels vous pourrez faire confiance. Si vous avez lu des livres de développement personnel ou entendu des conférenciers sur la motivation, vous avez été abreuvé de beaucoup de propagande sur le développement de vastes réseaux de personnes de confiance. Peut-être est-ce vrai si vous êtes consultant, mais si vous dirigez une entreprise, vous apprendrez à vos dépens, comme moi, que vous ne pouvez pas vous fier à tout le monde et que vous ne pouvez accorder votre confiance de manière égale. Discutez avec n'importe quel entrepreneur ayant de la jugeote et il vous racontera des histoires de lieutenants sûrs qui l'ont trahi, d'employés qu'il considérait comme des membres de sa famille et qui ont décampé dès qu'ils ont reçu une meilleure offre. Vous vous souvenez de Donnie Brasco ?

N'espérez pas bâtir de grands cercles de confiance. Oubliez l'idée de travailler avec de nombreuses personnes à qui vous confieriez votre vie. Au lieu de cela, limitez vos attentes en plaçant chaque personne dans une des quatre catégories. Une fois cela fait, vous serez beaucoup moins susceptible d'être escroqué et vous aurez une bonne idée des personnes à qui vous fier et quel degré de confiance leur accorder.

Apprenez le langage de l'amour de chaque personne

Un homme est toujours impatient de montrer à son épouse combien il l'aime et l'apprécie. Comme c'est leur dixième anniversaire de mariage, il économise le moindre centime pour lui offrir des boucles d'oreilles en diamant. Il lui tend un paquet cadeau élégant et il est sur des

charbons ardents, attendant que son visage s'illumine et qu'elle le remercie de sa générosité et de son attention. Mais quand elle ouvre l'écrin, elle réagit à peine.

Il ne s'attendait pas à cela. Son manque d'enthousiasme traduit de l'ingratitude et du mépris. Comment peut-elle être aussi insensible ? Lorsqu'il lui demande ce qui ne va pas, elle lui répond : « Combien de fois devrai-je te répéter que je me fiche des *cadeaux*. Pourquoi ne faisons-nous jamais de pique-nique ? »

Pour mieux comprendre cet échange, je vous conseille de lire *Au cœur des 5 langages de l'amour : le secret des couples qui durent* de Gary Chapman. C'est un ouvrage phénoménal ! Les cinq langages de l'amour correspondent aux façons dont nous donnons et recevons de l'amour, à savoir les moments de qualité, les paroles valorisantes, les cadeaux, les services rendus et le toucher physique. Dans l'exemple plus haut, le mari parlait le langage des cadeaux alors que depuis le début, sa femme lui disait qu'elle préférait les moments de qualité.

En matière de relations, oubliez la règle d'or. Modifiez l'adage « ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'il te fasse » par « fais à autrui ce qu'il aimerait, *lui*, qu'on lui fasse ». Cela vaut pour les relations dans l'entreprise, la famille et les amis. Quand j'ai interviewé Greg Dinkin, il a détaillé sa stratégie pour exiger de cadres supérieurs de banques qu'ils remplissent un questionnaire sur le langage de l'amour, dans le cadre d'un atelier. C'est d'ailleurs l'une des raisons qui font que je l'ai choisi comme collaborateur pour ce livre. En fait, je vous conseille de remplir le questionnaire gratuit en ligne et de demander à vos proches de faire de même.

Cessez de vous demander ce qui motive *les gens* en général pour vous interroger plutôt sur ce qui motive *une personne* en particulier. Que vous choisissiez d'étudier cette question par le prisme des sujets sensibles ou des

langages de l'amour, prenez le temps de comprendre ce qui touche chaque individu. Nous ne sommes pas tous motivés par les mêmes choses.

Vous devez connaître les ressorts qui motivent les personnes. Si vous êtes attentif, vous les découvrirez. Je connais un P.-D.G. dont le vendeur vedette gagne 825 000 dollars par an. Après un mois record, il a reproché à son patron de ne même pas l'avoir appelé. Cette phrase démontre avec éloquence, d'une part, qu'il voulait de la reconnaissance et, d'autre part, *comment* il voulait la recevoir. Les paroles valorisantes sont son langage de l'amour. S'il avait dit « Vous ne m'avez même pas invité à déjeuner », il aurait indiqué vouloir des moments de qualité. S'il avait demandé une Rolex, il aurait suggéré qu'il voulait des cadeaux.

Souhaitez-vous exceller en tant que dirigeant ? Montrez à vos collaborateurs que vous prenez le temps et le soin nécessaires pour comprendre leurs besoins. La plupart d'entre nous commettent l'erreur de montrer de l'amour et de la reconnaissance comme nous aimerions en recevoir. Si vous aimez recevoir des éloges, vous serez probablement bon pour en faire. Si vous êtes une personne pour qui l'argent est le nerf de la guerre, vous avez probablement élaboré un grand plan de rémunération. Mais la vérité, c'est que tous les membres de votre équipe sont motivés par des choses différentes.

Les personnes qui déclarent d'une manière générale que « tout le monde aime être apprécié » ou que « la reconnaissance est un besoin important pour l'être humain » sont sur la bonne voie. Vous devez cependant passer au niveau supérieur en montrant précisément comment vous montrez votre estime et votre reconnaissance. En tant que P.-D.G., je sais qui a besoin de moments en tête à tête et qui a besoin d'éloges publics. En tant que père, je sais lequel de mes enfants

est motivé par l'affection, les éloges et les moments de qualité.

Même si je sais que c'est la bonne chose à faire, je ne me souviens pas toujours de le faire. Il n'est pas facile de répondre aux attentes et de parler le langage spécifique de vos proches, en particulier si vous dirigez déjà une entreprise de bonne taille et que vous devez prendre soin d'une famille. On peut parfois se sentir submergé parce qu'après tout, nous sommes humains.

J'ai lu le livre *Thank God It's Monday : How to Prevent Success from Ruining Your Marriage* (Vivement lundi : comment faire pour que la réussite ne ruine pas votre mariage) qui a fait fortement écho en moi. L'auteur, Pierre Mornell, était conseiller conjugal et, après trente ans d'expérience, il a trouvé une solution idéale pour lui et les familles qu'il conseillait : donner à chacun de vos proches cinq à quinze minutes d'attention exclusive chaque jour. Je ne vous conseille pas de faire cela avec tout le monde, mais vos principaux directeurs et les vedettes montantes de votre entreprise demandent plus de temps en tête à tête que vous pouvez le penser. C'est facile de motiver des directeurs uniquement par des conférences téléphoniques ou des appels par Zoom, mais rien n'est plus efficace que de leur accorder votre attention pleine et entière.

Questions à vous poser pour vous adresser à chaque personne

- 1.** Qu'est-ce qui motive cette personne ?
- 2.** Comment cette personne souhaite-t-elle être aimée ?
- 3.** Qu'est-ce qui donne l'impression à cette personne qu'elle est reconnue ?
- 4.** Quel est le moyen le plus efficace pour montrer que je me soucie d'elle ?

5. Quelle action sera la mieux accueillie par cette personne ?

Les neuf langages de l'amour des entrepreneurs

Rappelez-vous que la confiance est synonyme de vitesse. Plus le niveau de confiance est élevé, plus la vitesse est grande. Le fait de montrer à vos collaborateurs que vous vous préoccupez d'eux fait ressortir le meilleur d'eux-mêmes. Par conséquent, vous pouvez davantage compter sur eux, et tous les secteurs de l'entreprise se développent plus vite.

Tout comme il existe cinq langages de l'amour dans une relation, il y a neuf langages de l'amour que les grands entrepreneurs apprennent à parler avec leurs collaborateurs.

1. « Nous avons besoin de vous »

Octroyer des responsabilités est une façon de montrer à vos collaborateurs que vous avez besoin d'eux. Certains d'entre eux ont besoin de se sentir utiles. Dans le domaine du sport, un entraîneur peut s'adresser à un joueur qui n'est pas performant de la manière suivante : « On ne peut pas gagner le championnat sans toi. On a besoin que tu t'en sortes. On a besoin de toi. »

Il y a aussi des personnes qui s'en moquent. Plus elles se sentent utiles, plus elles peuvent abuser de la relation. Elles peuvent dire : « Ah, vous avez besoin de moi. Sans moi, vous ne pouvez rien faire. »

Lorsque Steve Kerr a pris le poste d'entraîneur de l'équipe de basket des Golden State Warriors, Andre Iguodala avait débuté 758 matchs consécutifs comme titulaire. Kerr voulait qu'Iguodala, joueur de niveau All-

Star, reste sur le banc. La plupart des joueurs auraient considéré cela comme un déclassement, mais Kerr l'avait convaincu qu'il lui était au contraire indispensable : il avait *besoin* d'une étincelle partant du banc de touche, *besoin* d'un meneur dans la seconde équipe, *besoin* de sang neuf pour assurer la défense contre le meilleur joueur de l'équipe adverse. Non seulement les Warriors ont remporté le championnat de la NBA dès la première saison de Kerr, mais Iguodala est devenu le premier joueur de l'Histoire à recevoir le titre de MVP (Most Valuable Player, meilleur joueur) des finales NBA en ayant joué la saison en tant que remplaçant. Cela illustre mes propos précédents : lorsque vous demandez à des personnes d'être à la hauteur de leur réputation, bien souvent, elles ne faillissent pas.

2. Reconnaissance

Si vous étudiez les entreprises qui stagnent, vous découvrirez que la reconnaissance ne fait pas partie de leur culture. Tout tourne autour de la pression, encore et encore. Dan Ariely, professeur d'économie comportementale et de psychologie à l'université de Duke, a effectué des recherches approfondies montrant que les sociétés accordent une valeur trop importante à l'argent comme élément moteur. Quand ils sont uniquement motivés par des primes financières, les employés ont l'impression qu'ils sont soudoyés pour faire leur travail. Selon Ariely, « vous leur dites : "Vous savez ce qu'il faut faire, mais cela ne vous intéresse pas." ». Le fait de verser une prime est la démarche opposée à celle consistant à savoir avec précision ce qui pousse un employé à s'impliquer.

Vous pouvez vous amuser beaucoup avec certains membres de votre équipe, en particulier les intrapreneurs

qui s'épanouissent en étant reconnus. Quand vous leur exprimez votre gratitude, ajoutez une touche personnelle. Par exemple, j'ai offert une torche des jeux Olympiques de 1984 à l'un de nos vice-présidents principaux. J'ai offert un casque d'Ayrton Senna à un vice-président à une époque où notre entreprise étudiait l'état d'esprit du pilote de F1. Cela aurait pu être aussi des chaussures dédicacées par Michael Jordan ou bien un sac Louis Vuitton personnalisé. Parfois, c'est une plaque honorifique. S'ils apprécient les paroles valorisantes, ce sont les mots gravés sur la plaque qui importent le plus.

Certaines personnes disent parfois qu'elles n'ont pas besoin de reconnaissance. En réalité, elles en ont deux fois plus besoin ! Leur refus de toute reconnaissance est un masque. Elles ont peur de fournir des efforts, car elles ne recevront peut-être pas la reconnaissance qu'elles espèrent. Peu m'importe le niveau de confiance en soi qu'a une personne ; pour moi, tout le monde a besoin de reconnaissance.

3. Éloges : trois types différents

Il existe trois façons différentes de faire des éloges à une personne. Pour choisir la bonne, il est nécessaire de connaître cette personne. Je vous rappelle encore une fois que chacun de nous a différents sujets sensibles.

- 1. Privés :** le premier type d'éloge est fait en privé, par exemple au cours d'un repas ou d'un échange informel. Vous pouvez en faire part à la personne par un mot écrit, un e-mail ou *via* la plateforme de communication Slack, en écrivant par exemple : « Écoute, je veux que tu saches que tu as énormément progressé et je veux te faire part de ma reconnaissance. Je vois bien que tu t'investis dans ton

travail et comment tu t'es amélioré. Cela n'est pas passé inaperçu. Merci. »

2. Publics : le deuxième type d'éloge est fait au vu et au su de tous. Elle joue sur la reconnaissance et s'avère très efficace pour les personnes qui aiment être à l'honneur. Lors de réunions, vous pouvez attirer l'attention des participants sur leur contribution.

3. Dans leur dos : le dernier type d'éloge est fait dans le dos de la personne. Vous exprimez votre reconnaissance en faisant son éloge à d'autres personnes. Là encore, il faut bien connaître la personne pour se servir de cette sorte d'éloge avec efficacité.

4. Directives claires

Votre équipe a besoin que vous lui donniez des directives claires. Quand vous dites « Tu peux le faire. Vas-y ! », ce n'est pas efficace. Vos employés ont besoin que vous leur disiez plutôt : « J'ai besoin que tu fasses ceci, ceci puis ceci d'ici cette date. Peux-tu y arriver ? » En général, vous ne donnerez pas à vos collaborateurs plus de trois tâches à effectuer à la fois sous peine qu'ils se sentent submergés. Le fait est qu'un grand nombre d'employés apprécient qu'on leur dise quoi faire.

Pour ceux-ci, vous devez annoncer l'objectif exact et le délai précis. Concluez un accord verbal : « Sommes-nous d'accord, John, que vous m'enverrez un texte vers 16 h 45 aujourd'hui avec les noms et les chiffres de trois vendeurs différents ? » C'est bien plus efficace que de dire : « Fais quelques recherches et reviens me voir. »

5. Vision

La plupart des collaborateurs ne sont pas des visionnaires. Penser à l'avance ne leur vient pas naturellement quand ils sont occupés à éteindre des incendies. Mais ils ont besoin de vous entendre parler de vision et d'avenir. Les grands dirigeants essaient de les convaincre du futur de l'équipe. Ils parlent de la prochaine étape. Les grands dirigeants affirment par exemple que « le meilleur est à venir ». Les employés doivent savoir que leur dirigeant est comme un grand maître qui les guide dans la bonne direction.

Vous devez peindre des tableaux montrant l'avenir. Notamment quand vos employés sont englués dans la routine, vous devez faire appel à leurs sens et créer un tableau de ce pour quoi ils travaillent.

6. Rêves

Les gens veulent savoir comment leurs rêves vont devenir réalité. Ils doivent envisager comment leur travail actuel leur permettra de les concrétiser. Si vous voulez les inspirer, vous devez recourir sans cesse au langage des rêves pour ceux qui ont besoin de l'entendre.

Ces trois derniers points sont plus des directives et ciblent moins le langage de l'amour. Je les ai inclus dans cette liste parce qu'ils permettent malgré tout de comprendre vos employés, de leur parler d'une manière qui fasse ressortir le meilleur d'eux-mêmes et, *in fine*, de créer un climat de confiance.

7. Engagement

Demandez en permanence l'opinion de vos collaborateurs et sollicitez leurs commentaires. Demandez-leur sans cesse ce que vous devriez faire selon eux. Les employés

veulent se sentir impliqués dans vos décisions et ils veulent être écoutés. Si vous demandez des idées à vos collaborateurs sans jamais les mettre en application, ils se diront : « Pourquoi prendre la peine d'en donner ? Elles ne sont jamais appliquées. C'est une perte de temps pour lui et moi. » C'est dangereux de poser des questions si vous n'êtes pas prêt à écouter les réponses.

8. Défi

Les grands dirigeants mettent sans cesse au défi leurs employés : en privé, en public et dans leur dos. Si je vois un employé qui fait des progrès après avoir dérapé, je le prends à part pour lui dire : « Écoute, je veux que tu saches que je le vois. Tu progresses énormément. Je suis content pour toi. Mais j'espère que tu ne vas pas faire un autre faux pas et que tu vas rester concentré. »

Les paroles que je prononce publiquement servent à répondre à l'autosatisfaction : « J'avais l'impression que tu avais de plus grands rêves. Je pensais que tu voulais quelque chose de bien plus important. Si tu peux gagner 20 000 dollars par mois, pourquoi ne peux-tu pas en gagner 40 000 ? Es-tu à l'aise ? Ton estomac est-il bien rempli ? Depuis quand es-tu financièrement indépendant ? Depuis quand sommes-nous là déjà ? Pourquoi nous comportons-nous comme cela ? Pourquoi agissons-nous ainsi ? Pourquoi faisons-nous cela ? »

9. Écoute

Le dernier langage n'est pas un langage, en réalité : c'est quand vous tenez votre langue et que vous écoutez, car beaucoup de personnes aiment parler d'elles-mêmes et des expériences qu'elles vivent. Ce n'est pas toujours

facile, notamment pour un P.-D.G. impatient, mais la capacité d'écoute est une compétence primordiale. Cela signifie parfois de simplement rester assis et d'écouter une personne se confier. Certains dirigeants que je conseille souhaitent uniquement téléphoner et parler pendant quarante minutes. Alors, je les laisse faire. J'écoute et je prends des notes. Je fais des remarques. Je n'entre pas dans la conversation, je coupe le micro et je fais autre chose. Je les écoute puis je finis par dire : « À propos de votre commentaire fait il y a un quart d'heure, pensez-vous encore que c'est vrai au vu de ce que vous avez entendu du reste de l'équipe ? »

Vous devez écouter et montrer un véritable intérêt. En fait, vous devez être sincère, quel que soit le langage d'amour utilisé pour les entrepreneurs. Les personnes peuvent déceler si vous jouez la comédie ou si vous êtes hypocrite. Quand vous vous adressez à vos collaborateurs en parlant un langage d'amour, ils se sentent reconnus.



Selon l'expression que l'on entend souvent dans le domaine du sport, la vitesse, ça ne s'apprend pas. Certes, vous pouvez enseigner comment en tirer parti, mais soit vous êtes capable d'aller vite, soit vous ne l'êtes pas. La vitesse ne peut être améliorée autrement que de manière progressive. Mais dans le monde des affaires, la vitesse peut absolument être améliorée. Et vous devez être tenace à ce propos. Chaque aspect des affaires - de l'identification des tendances au contact client en passant par la livraison du produit - dépend de la vitesse.

Vous pouvez utiliser les niveaux de confiance pour filtrer vos appréciations, pour comprendre les nuances d'une

personne ou d'une situation. Ce faisant, vous avez comme objectif d'accélérer tous les aspects de votre entreprise.

Réfléchissez longuement et sérieusement à qui vous allez accorder votre confiance et pourquoi. John est-il au niveau de confiance « étranger » ou « coéquipier » ? Au vu de cela, êtes-vous prêt à lui confier de lourdes responsabilités ou avez-vous besoin de le surveiller de près quand vous lui attribuez une mission d'une importance quelconque ? Répondez à ces questions et à d'autres encore afin de déterminer très précisément à qui vous pouvez faire confiance ou non.

L'intérêt de construire des relations de confiance est d'augmenter la vitesse. Les personnes à l'esprit analytique ne voient souvent pas cet objectif. Ils ratent aussi le fait que l'élément clé dans la construction de confiance consiste à faire appel à l'humanité des gens. Une fois qu'ils savent que vous les considérez comme des êtres humains et non pas simplement comme des employés, la confiance grandit et la vitesse augmente. Le fait de comprendre leur langage d'amour et ce qui les motive constitue l'élément clé pour montrer que vous vous souciez d'eux.

COUP 3

Maîtriser la constitution de la bonne équipe

LE MYTHE DE L'ENTREPRENEUR EN SOLO : COMMENT CONSTITUER VOTRE ÉQUIPE

- 1.** Identifiez les types de collaborateurs que vous souhaitez attirer. Créez la bonne offre de valeur (programme d'avantages sociaux) pour retenir les bons membres de l'équipe. Soyez encore plus sélectif pour ceux que vous autorisez à entrer dans votre cercle de proches.

CRÉEZ UNE CULTURE BASÉE SUR DES PRINCIPES

- 2.** Écrivez vos valeurs et vos principes et communiquez à ce sujet, aussi bien pour votre entreprise que pour vous-même. Ne faites pas de compromis sur les points non négociables ou sinon, ce ne seront que des mots vides de sens.

CONFIANCE = VITESSE : LE POUVOIR DE LA FIABILITÉ

- 3.** Inspectez chaque compétence nécessaire dans les différents services pour la rendre transférable à chaque nouvel embauché afin de développer de nouveaux dirigeants. Examinez le langage que vous employez pour communiquer avec vos collaborateurs et vos dirigeants. Crée-t-il de la confiance ou du doute ? Posez des questions pour comprendre ce qui importe le plus à vos employés et parlez le langage qui les touche. Dressez une liste de vos cinq meilleurs collaborateurs et identifiez leurs principaux facteurs de motivation.

COUP 4



MAÎTRISER LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Développement pour une croissance exponentielle

*« Je n'ai pas peur d'une armée de lions dirigée
par un mouton, j'ai peur d'une armée de
moutons dirigée par un lion. »*

Alexandre le Grand

Aux États-Unis, vous pouvez inscrire une entreprise au registre des sociétés pour moins de 200 dollars. Vous pouvez vous nommer P.-D.G. et même commander des cartes de visite avec les lettres « P.-D.G. » en gros caractères. Vous pouvez vous appeler comme que vous voulez, d'ailleurs. C'est quand des centaines d'autres personnes vous appellent par ces trois lettres que vous avez mérité le titre.

En octobre 2009, j'ai lancé une société avec soixante-six agents. Au cours de notre première année civile complète, nous avons réalisé moins de 2 millions de chiffre d'affaires. Nous faisons face à un petit problème : en tant que P.-D.G., je n'avais aucune idée de ce que je faisais.

J'avais encore à apprendre ce qu'il fallait faire pour développer mon affaire.

Pendant toute ma carrière professionnelle, j'avais été soit vendeur, soit directeur commercial. Jamais je n'avais été président-directeur général d'une entreprise. Je ne savais rien en matière de vision ou de stratégie, et encore moins sur la logistique et les formalités administratives nécessaires pour transformer une vente en un contrat.

J'ai commencé par faire semblant, en essayant d'imaginer comment faire. Puis, je me suis mis à chercher, en pensant aux coups que je devais jouer pour réussir en tant que P.-D.G. Mon premier coup a consisté à rejoindre Vistage, organisme pour les entrepreneurs. Celui-ci devient votre conseil d'administration personnel et vous conseille. J'ai également suivi un programme de formation à Harvard pour les chefs d'entreprise/présidents qui m'a permis d'échanger avec d'autres P.-D.G. et d'en savoir plus sur la gestion.

J'ai traqué la moindre ressource qui pourrait m'aider, y compris la moindre étude de cas. J'ai commandé le moindre livre qui pouvait m'éclairer sur la gestion d'une entreprise au quotidien. En plus d'avoir acheté tous les ouvrages de Patrick Lencioni, j'ai aussi acquis les livres suivants :



1

À l'époque, je m'étais fait une promesse solennelle : soit j'avais ce qu'il fallait pour être un P.-D.G. à qui je pourrais me fier afin de diriger une entreprise classée parmi les Fortune 500, soit j'allais me licencier.

La transition opérée pour diriger une entreprise m'a presque anéanti. Finalement, il m'a fallu à la fois des connaissances et de la détermination pour survivre. Enfin, j'ai compris non seulement les coups quotidiens d'un P.-D.G., mais plus important, lesquels étaient essentiels pour bâtir le type d'entreprise que j'envisageais.

Voici peut-être le chapitre que vous attendiez. Tout ce qui précède dans ce livre relevait des principes fondateurs : tous les chapitres « connaissance de vous-même », « capacité à raisonner » et « constitution de la bonne équipe » concernaient votre préparation aux rigueurs de la gestion d'une entreprise. Maintenant, vous êtes prêt à franchir le cap pour devenir un P.-D.G. qui agit en grand maître. Nous allons parler des quatre domaines stratégiques sur lesquels tout P.-D.G. doit se concentrer. Ce faisant, vous aurez un tableau clair de la manière de

créer une croissance exponentielle pour votre entreprise. Enfin, nous répondrons à la question suivante : comment un P.-D.G. assure-t-il son expansion pour obtenir la croissance et la conserver ?

Les quatre phases de toutes les start-up

- 1.** Préparation.
- 2.** Survie.
- 3.** Dynamique.
- 4.** Plateau.

En lisant ces lignes, demandez-vous dans quelle phase vous vous trouvez. La phase de préparation ou celle de survie ? Si vous n'avez pas atteint la phase de dynamique, c'est parce que vous devez encore déterminer ce qui conduit à la croissance exponentielle. Vous ne tarderez pas à découvrir les deux choses qui mettront le feu à votre société.

Financez votre entreprise

Quelle que soit la phase dans laquelle est votre entreprise, vous devez élaborer un plan pour la financer. Quand vous démarrez, allez-vous emprunter auprès des membres de votre famille ? Devez-vous dénicher un investisseur providentiel (*business angel*) et abandonner des parts de capitaux propres ? Lorsque vous commencez à vraiment réussir, devez-vous tout revendre ou allez-vous tirer parti de votre réussite pour lever des fonds et vous développer encore plus vite ?

Ce sujet pourrait faire l'objet d'un livre à lui seul. Il est aussi très spécifique selon les différents secteurs. Si vous créez une entreprise high-tech qui ne dispose d'aucune méthode quantifiable pour gagner de l'argent, mais peut

attirer des dizaines de millions d'internautes, comme Twitter, Instagram et d'autres entreprises du même genre, vous devez lever autant de capital que possible dès le départ. Dans les autres secteurs, vous ferez mieux de vous développer de manière naturelle.

En avril 1999, Jack Ma a fondé Alibaba dans son appartement. Ce n'est qu'en janvier 2000 que la société a reçu un investissement de 20 millions de dollars d'un groupe d'investisseurs dirigé par la Softbank Corporation. Le *Wall Street Journal* a rapporté que lors de la rencontre entre Jack Ma et le P.-D.G. Masayoshi Son, l'argumentaire d'investissement avait été assez atypique : « Nous n'avons pas parlé de chiffre d'affaires ; nous n'avons même pas parlé de modèle économique, nous avons juste parlé d'une vision commune. Nous prenons tous deux des décisions rapides. »

Lors d'une interview accordée à Charlie Rose, diffusée dans le magazine télévisé *60 Minutes Segment Extra*, Jeff Bezos s'est remémoré l'année 1995 où il a levé les capitaux de départ pour lancer Amazon : « Beaucoup de gens ont fait une excellente affaire [rires]. Mais ils ont aussi pris un risque ; ils méritent donc de faire une bonne affaire avec cette transaction. J'ai dû faire soixante réunions pour lever 1 million de dollars que j'ai collectés auprès de vingt-deux personnes, à raison de 50 000 dollars environ par investisseur. Et c'était un combat de chaque instant pour savoir si j'allais pouvoir lever ces fonds. On était en 1995 et la première question que chaque investisseur me posait était : "Mais qu'est-ce que c'est, Internet ?" »

Au cours d'un entretien au Forum sur le Leadership, organisé dans le George W. Bush Presidential Center en 2018, Bezos a également raconté comment il avait levé des fonds pour Amazon : « Nous étions en 1995. Deux ans plus tard seulement, un diplômé du MBA de l'université de

Stanford, sans expérience dans les affaires, mais pourvu d'un *business plan* Internet, pouvait lever 25 millions de dollars en passant un seul coup de téléphone. »

Il y a beaucoup de pistes pour créer une entreprise bien capitalisée. Je vais vous fournir une liste de dix questions à poser avant de lever des fonds. Si votre projet est sérieux, ne vous contentez pas de les lire, mais répondez-y.

Dix questions à se poser avant de lever des fonds

1. Devez-vous lever des capitaux ?

Votre entreprise est-elle arrivée au stade où vous devez envisager de lever des fonds ? Votre idée pourrait être assez modeste pour que vous puissiez la lancer aujourd'hui avec votre argent personnel.

2. Si vous n'avez pas pu lever des fonds, comment mettrez-vous en œuvre votre idée entrepreneuriale ?

Si vous pouvez répondre à cette question, les investisseurs providentiels et les sociétés de capital-risque seront davantage intéressés par votre entreprise. En montrant que vous n'avez pas *besoin* de capital ni de monter en puissance avant d'essayer de lever des fonds, vous deviendrez un investissement plus attractif.

3. Comment les fonds levés seront-ils employés ?

Quand vous levez des fonds, vous devez vous mettre à la place des investisseurs. Ces derniers veulent savoir

comment vous utiliserez leurs capitaux. Vous devez leur montrer comment vous allez convertir l'argent liquide en croissance. Qu'il soit employé pour recruter un collaborateur essentiel, pour intensifier la production ou sécuriser la propriété intellectuelle de votre entreprise, les investisseurs doivent examiner votre *business plan* avant d'investir.

4. À quoi ressemble un investisseur idéal dans votre entreprise ?

Est-ce une personne qui s'engage ? Vous devez réfléchir non seulement à la personnalité d'un investisseur éventuel, mais aussi au type de relation que vous souhaitez nouer avec lui. Avez-vous besoin de quelqu'un qui vous présentera à des acteurs clés pour vous ouvrir des réseaux de distribution ? Ou bien avez-vous besoin de quelqu'un qui puisse vous conseiller et qui soit doté d'une expérience spécifique qui vous manque ?

5. Souhaitez-vous garder le contrôle total de votre entreprise ?

Chaque fois que vous demandez de l'argent, cela s'accompagne de nombreuses attentes. Les investisseurs ne remplissent pas des chèques sans formuler d'exigences. Préparez-vous à soit conserver le contrôle total de votre entreprise et éventuellement de ne pas pouvoir lever assez de fonds, soit à céder une partie de votre contrôle afin de profiter d'un apport financier plus substantiel.

6. Voulez-vous rendre des comptes ?

La plupart des entrepreneurs n'aiment pas que les autres leur disent ce qu'ils doivent faire. Or, c'est justement ce que veulent faire les capital-risqueurs. Ils veulent travailler avec des entrepreneurs habiles et ouverts aux suggestions concernant leur entreprise. Considérez-vous cela comme des conseils ou de l'ingérence ? Si c'est plutôt la deuxième solution, cherchez alors un investisseur plus passif, comme une banque.

7. Avez-vous effectué assez de recherches au sujet de votre secteur ?

Ne faites pas perdre du temps aux investisseurs en négligeant de vous renseigner. Vous devez connaître les caractéristiques de votre secteur avant de lever des fonds. Cela montrera aux potentiels investisseurs que vous êtes sérieux et prêt à employer leur argent de manière avisée.

8. En quoi votre modèle économique est-il différent ?

Les investisseurs ont besoin de comprendre en quoi votre entreprise se distingue. Elle doit être positionnée de sorte à bénéficier d'un avantage compétitif net sur le marché.

9. Avez-vous fait des calculs ? Quelle est la valeur de votre entreprise ?

Si jamais vous présentez de mauvaises estimations, les investisseurs tourneront les talons. Ils s'attendent à ce que vous leur montriez de réelles projections et corroborez votre estimation par des chiffres solides. Utilisez les outils de comparaison du secteur et des

« données comparatives » (entreprises comparables) concernant le chiffre d'affaires, les ventes ou autres indicateurs spécifiques au secteur.

10. Bâissez-vous pour vendre ?

Les investisseurs souhaitent savoir s'ils pourront vendre leur investissement pour obtenir un solide rendement dans cinq ou sept ans. Avez-vous une stratégie de sortie ? Certains capital-risqueurs ne veulent pas investir dans des entreprises qui sont créées pour être vendues. D'autres recherchent des rendements rapides. Vous devez vous renseigner pour déterminer tout cela.



Collecter des fonds en capital-risque est un puissant stimulant pour vous et pour la confiance de votre équipe. Considérez une levée de fonds comme une acquisition d'une plus longue durée de vie. C'est comme jouer à un jeu vidéo dans lequel vous avez gagné deux vies supplémentaires. Le fait que des personnes intelligentes et exigeantes investissent dans votre affaire entraîne une responsabilité. Elles peuvent à leur tour vous présenter à d'autres acteurs haut placés et vous donner des conseils avisés. Cela paraît logique pour certaines personnes. Comme pour tout le reste dans l'entreprise et dans la vie, il y a un prix à payer pour de tels avantages. À l'inverse, investir vos fonds personnels vous fait courir le risque en permanence d'être à court d'argent. Le côté positif, c'est que vous gardez le contrôle de votre entreprise et de vos capitaux propres, ce qui, en fin de compte, vous offre encore plus de choix.

En ce qui concerne les contacts avec les financiers, la meilleure façon de trouver des investisseurs est de vous adresser à vos mentors. Le fait d'être présenté par quelqu'un contribuera énormément à vous légitimer.

Et quelle est la meilleure méthode pour gagner en crédibilité auprès de vos mentors ? Répondez aux dix questions de manière consciencieuse et très détaillée. Vous prouverez ainsi votre sérieux et votre préparation.

Il n'y a pas de moment idéal ni de méthode parfaite pour lever des capitaux. Vous devez accomplir un travail de qualité tout en consignnant vos options. Mieux vaut séduire que mendier ! Maintenant que nous avons abordé le sujet de la levée des fonds, traitons la question de la croissance de votre entreprise.

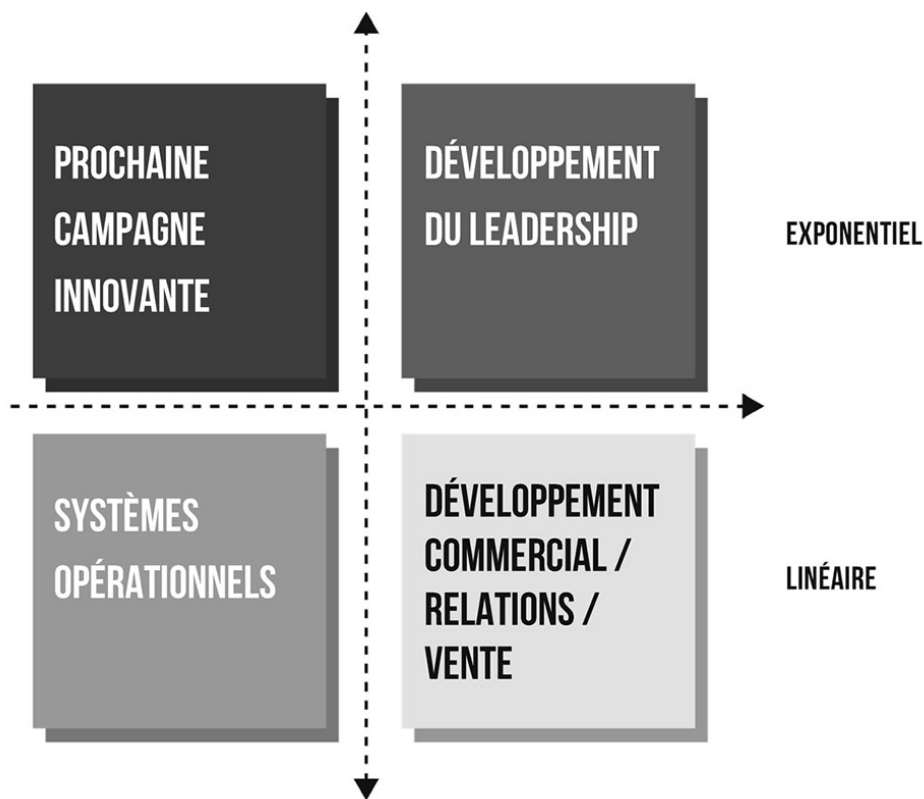
Les quatre domaines du quadrant stratégique

Si vous fréquentez un club de remise en forme, avez-vous déjà remarqué une personne qui, pour une raison ou pour une autre, ne semble jamais progresser d'une séance sur l'autre ? Comment est-ce même possible que cette personne se donne autant de mal, mais garde la même silhouette ? Oui, c'est possible. En fait, c'est normal. Que ce soit dans un club de remise en forme ou au bureau, la plupart des gens viennent pour se montrer et font semblant. Ils travaillent *dans* leur entreprise, mais pas *pour* elle. Si vous faites pareil, au mieux, vous resterez à flot. Dans le pire des cas, vous ne penserez pas plusieurs coups à l'avance, et cela conduira votre entreprise au dépôt de bilan.

Bien sûr, la croissance est importante, mais les entrepreneurs la traitent souvent comme la seule variable, et c'est une erreur. Il existe deux types de croissance d'entreprise : l'une est linéaire et l'autre,

exponentielle. La première assure des gains réguliers, mais pas spectaculaires : vous respectez les délais, vous vendez à des clients que vous fidélisez et vous étendez votre réseau de contacts. La deuxième représente un bond prodigieux. C'est ce qui se produit quand des entrepreneurs s'affranchissent de la gestion routinière de l'entreprise pour accomplir quelque chose d'exceptionnel. Ils ont une vision et sont capables de prendre des décisions radicales, mais intelligentes, qui la mettent en œuvre. Ils ne veulent pas seulement croître de manière progressive ; ils veulent conquérir le monde !

J'ai résumé la responsabilité d'un chef d'entreprise ou d'un P.-D.G. à ces quatre domaines du quadrant stratégique :



Les domaines de croissance linéaire correspondent aux systèmes opérationnels et au développement commercial/à la vente.

1. Systèmes opérationnels

Il s'agit de renforcer vos systèmes, vos technologies et vos processus, de les rendre plus performants et plus efficaces. Pour la majorité des entrepreneurs, c'est la partie la plus passionnante de leur mission. Et même si cela ne créera pas de croissance exponentielle, vous pouvez malgré tout faire de grands progrès en améliorant vos systèmes opérationnels. Vous avez vu comment mon entreprise a décomposé l'ITR et comment des opérations d'amélioration par la technologie nous ont finalement économisé des millions de dollars.

Une entreprise dépose le bilan pour l'une des deux raisons suivantes : soit elle se développe trop vite, soit elle ne se développe pas du tout. Bien que le premier cas semble être le genre de problème que l'on aimerait avoir, il peut être fatal si vous ne disposez pas de systèmes opérationnels en place pour soutenir votre croissance.

2. Développement commercial et vente

Viennent ensuite le développement commercial et la vente. Ces deux domaines concernent la création de relations avec de nouveaux vendeurs et de nouveaux partenariats ainsi que l'amélioration de votre processus commercial. Ici, il est question de construire des réseaux et d'assister à des événements liés à votre secteur. Relations, relations, relations !

Le développement commercial est linéaire. Vous devez conclure des affaires et continuer à développer vos comptes.

Les deux domaines suivants mènent à une croissance exponentielle.

3. Prochaine campagne innovante

En tant que P.-D.G., vous lancez parfois un programme ou une promotion qui peut potentiellement changer la donne. C'est ce qu'a fait Bally Total Fitness en introduisant des cartes de membre de club de remise en forme sans versement initial, à un moment où ses concurrents exigeaient tous un premier paiement considérable. En 1995, la compagnie aérienne Continental Airlines a lancé un programme de motivation dans lequel chacun de ses 35 000 employés non cadres recevait 65 dollars chaque mois où l'entreprise se classait parmi les cinq meilleures compagnies aériennes décollant de manière ponctuelle. Cette campagne innovante, lancée par les dirigeants Gordon Bethune et Greg Brenneman, a fonctionné à merveille. Bethune l'a décrite en détail dans son livre *From Worst to First : Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback* (Du dernier au premier : coulisses du remarquable retour de Continental Airlines).

En 2005, alors que le prix de l'essence avoisinait 3 dollars le gallon (un gallon américain équivaut à 3,8 litres), Mitsubishi a lancé une campagne : le constructeur payait la consommation d'essence de ses clients pendant une année entière. Bien qu'en réalité, il ne s'agisse de rien d'autre que d'une remise, elle a été médiatisée d'une manière qui a fait tourner les têtes. Quand Hyundai, constructeur automobile coréen, se battait pour gagner des parts de marché aux États-Unis, il offrit la garantie la plus complète du secteur : dix ans ou 100 000 miles (soit 160 900 km). Il ne s'agissait pas de décisions opérationnelles routinières qui avaient un faible impact ; il s'agissait de choix qui ont entraîné une croissance exponentielle.

En février 2005, Amazon a lancé Amazon Prime. Pour 79 dollars par an, les membres du programme recevaient

toutes leurs commandes gratuitement sous deux jours. Par la suite, l'entreprise a ajouté la musique, les films gratuits et la livraison gratuite des denrées périssables. À partir de septembre 2019, on comptait plus de cent millions de membres. Au tarif actuel de 119 dollars par an, cela représente 11,9 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Voilà ce qu'on appelle une campagne innovante.

Effectuer le bon coup peut entraîner une augmentation massive de votre entreprise. Vous devez synthétiser tout ce que vous savez au sujet des désirs et des besoins de vos clients, des limites de vos concurrents et de vos propres atouts pour lancer une campagne qui sera une source de croissance rapide du chiffre d'affaires.

4. Développement du leadership

La croissance exponentielle dépend de votre capacité à transformer d'autres collaborateurs en dirigeants efficaces.

Identifiez les prochains directeurs que vous devrez préparer à assumer plus de responsabilités. Dressez une liste de vos trois ou cinq meilleurs collaborateurs, ou plus le cas échéant. Puis, commencez à les évaluer. Observez leurs points forts, leurs points faibles ainsi que leurs réactions dans différentes situations. Examinez ensuite leur esprit de compétition, leur capacité à trouver des idées et leur résistance. Demandez-leur aussi s'ils croient dans l'entreprise et sont prêts à endosser un rôle de dirigeant.

Puis, déterminez ce qu'ils doivent faire dans les six prochains mois, les douze prochains mois et dans deux ans. Mettez-les au défi d'évoluer. Pour parler de manière métaphorique, arrosez-les comme des plantes.

En tant que P.-D.G., vous serez jugé sur le type de dirigeants que vous formez. Trouver d'autres collaborateurs capables de développer l'entreprise par eux-mêmes plutôt que de suivre des ordres de marche peut être la voie vers une croissance exponentielle. Cela nécessite de recruter la bonne personne et de faire du développement des qualités de dirigeant une priorité absolue.

Votre défi

La plupart des gens restent au niveau linéaire. Ce n'est pas parce que vous avez choisi de devenir entrepreneur que cela fait de vous un visionnaire ou un P.-D.G. Si vous passez le plus clair de votre temps dans les domaines de croissance linéaire, vous ne créez pas une dynamique forte. D'un autre côté, si vous passez tout votre temps dans les domaines de croissance exponentielle, vous risquez de ne pas pouvoir soutenir votre croissance.

Examinez le quadrant stratégique et demandez-vous dans quelle zone vous faites, ou non, du bon travail. Où devez-vous vous réorienter ? Avez-vous besoin de lancer une campagne innovante ? Observez à nouveau la situation dans quatre-vingt-dix jours et préparez votre prochaine campagne innovante.

Vous serez surpris de voir combien l'élaboration d'une stratégie pour votre entreprise peut être gratifiante. Quel plaisir de voir votre entreprise se développer et l'argent commencer à rentrer dans les caisses ! Une fois que cela commence, croyez-moi, cela devient très, très intéressant.

**Pour améliorer les performances
de vos collaborateurs, exercez une pression
jusqu'à les désensibiliser**

Comment amener vos collaborateurs à travailler à leur capacité maximale ? Comment les inciter à s'améliorer de manière significative année après année ?

Ce sont des questions délicates pour les entrepreneurs. Peut-être essayez-vous d'être leur meilleur ami ? Peut-être leur faites-vous des retours d'expérience sévères ? Peut-être leur offrez-vous soutien et encouragements ? Une pléthore de théories gravite autour de ce sujet. Toujours est-il que je sais ce qui fonctionne pour moi et si vous pouvez passer outre votre envie d'être aimé, je parie que cela marchera pour vous aussi.

Mon ami Chris Hayes a joué en tant que demi-défensif dans la NFL (ligue de football américain) pendant sept ans. Il a joué pour un grand nombre d'entraîneurs célèbres, dont Herm Edwards et Bill Parcells. Un jour, je lui ai posé la question suivante :

« Qui était l'entraîneur le plus dur pour qui tu aies joué ?
- Bill Belichick », m'a-t-il répondu sans hésiter.

À l'époque, Belichick était un adjoint de Parcells chez les New York Jets.

« Il n'y a aucun doute, a ajouté Chris. Ses attentes étaient tellement élevées ! C'était incroyablement agaçant. L'entraînement suivait un rythme complètement dingue. Il voulait qu'on soit aussi proche de la perfection que possible pour tout. Il s'en prenait à toi pour la moindre peccadille. Mais tu savais aussi que tu allais gagner parce que tu savais qu'il voulait gagner plus que quiconque dans cette pièce. Donc, tu le suivais sans problème. »

Les entrepreneurs peuvent apprendre beaucoup de l'expérience de Chris avec Bill Belichick. Moi, je sais que j'ai appris. Je mets la pression sur mes collaborateurs jusqu'à ce qu'ils soient immunisés contre elle. Je suppose que s'ils parviennent à me supporter, ils n'auront aucun

problème avec les ennuis causés par les clients. S'ils arrivent à savoir s'y prendre avec moi, ils pourront affronter n'importe qui. Ils ne perdront pas leur sang-froid. Ainsi, une fois qu'ils sont passés par ma cocotte-minute, ils deviennent de meilleurs dirigeants et peuvent mieux gérer un conflit.

Je mets la pression en posant des questions et en attendant les réponses. Je mets au défi mes collaborateurs de la même façon que je vous mets au défi. Je leur demande de savoir avec certitude qui ils veulent être et de décrire leurs prochains coups en détail. Lorsqu'ils expriment ce qu'ils souhaitent, je me sers de leurs réponses pour les en tenir responsables. Je parle sans crier ni hurler. Je ne leur impose pas mes propres objectifs. Je me contente de répéter ce qu'ils ont dit vouloir accomplir. S'ils ne sont pas à la hauteur de leurs buts, je leur demande pourquoi, puis je me tais. J'ai constaté que les amener à l'introspection est bien plus efficace que de leur dire quoi faire. Pour finir, je leur enseigne à être responsables des attentes élevées qu'ils se fixent.

La plupart des collaborateurs ne veulent pas de cette responsabilité. Être tenu de donner le meilleur de soi-même n'est pas pour les âmes sensibles. C'est pourquoi, par définition, ce n'est pas facile de travailler pour moi. Il faut quelques années à mes collaborateurs pour qu'ils se désensibilisent de la pression, mais quand cela se produit, ils valent de l'or. Comme les joueurs entraînés par Belichick, ils ressentent l'intense pression due à des attentes élevées et, bien qu'ils m'en veuillent dans un premier temps, ils s'y accoutument. Ils finissent par se rendre compte que cela augmente leurs performances et que cela se solde par des gains pour l'équipe. Au bout de quelque temps, la pression ne les dérange plus.

On a même des retombées encore plus positives : l'effet domino. Lorsque je mets une pression positive sur une personne, elle l'exerce sur une autre. Quand nous accueillons de nouveaux membres dans l'équipe, nous leur appliquons la même pression, qu'ils exercent à leur tour sur d'autres. Au lieu d'être une technique de gestion, cela devient partie intégrante de la culture d'entreprise. N'oubliez pas que votre objectif n'est pas de harceler votre équipe, mais d'exercer le bon type de pression positive.

Bill Belichick a remporté six Super Bowls en tant qu'entraîneur principal de l'équipe des New England Patriots. Pensez-vous que le quarterback Tom Brady décrirait le fait de jouer pour Belichick comme une promenade ? Bien sûr que non ! En fait, comme Belichick a été très dur avec Brady, il a obtenu un effet multiplicateur.

Quand la vedette est défiée, tout le reste de l'équipe doit également hausser son niveau de jeu. Cela devient la norme puisque la pression est là et que les attentes sont fortes. Même si Brady a quitté l'équipe pour rejoindre celle des Tampa Bay Buccaneers, après vingt saisons aux côtés de Belichick et des Patriots, force est de constater que Brady et Belichick ont formé le meilleur tandem entraîneur-quarterback de l'Histoire. Attribuons à Belichick le mérite d'avoir mis la pression et à Brady d'y avoir répondu.

Vous avez de nombreuses possibilités pour mettre la pression : formuler une critique constructive, augmenter les objectifs de résultats, poser des questions difficiles. Maintenez une pression constante en posant des questions qui créent une responsabilité ; vous verrez alors que les collaborateurs mettent la barre plus haut.

Je me rends compte que tout cela peut paraître un peu sévère et pourrait effrayer certaines personnes. J'insiste

donc sur le fait que cette méthode ne fonctionne pas forcément pour tout le monde. Elle doit correspondre aussi bien à votre personnalité qu'à votre philosophie. Elle dépendra aussi grandement de votre équipe et de votre culture d'entreprise. Là encore, je vous fais simplement part de ce qui fonctionne pour moi. À présent, je vous fais confiance pour assimiler ce que je préconise et utiliser votre approche personnelle.

Les dirigeants visionnaires possèdent un champ de distorsion de la réalité

Le champ de distorsion de la réalité de Steve Jobs est un thème récurrent de la biographie que Walter Isaacson a consacrée au fondateur d'Apple. Au lieu d'accepter les représentations de la réalité des autres ou d'« être assez bon », il créait ses propres histoires et poussait les autres à les réaliser. Il les obligeait à reprogrammer leurs attentes personnelles. Et comme il n'était pas prêt à accepter les limites qu'ils s'imposaient, ils finissaient par se surprendre eux-mêmes.

Évoluer aux côtés de P.-D.G. puissants, qui élèvent toujours leurs critères, peut être pesant. Ils donnent le sentiment qu'aussi dur que vous travailliez, ce n'est jamais assez. Certains disent parfois : « Chaque fois que j'atteins un objectif, vous déplacez les jalons. Quand serez-vous pleinement satisfait ? » C'est ce qui rend un P.-D.G. puissant si efficace. C'est pourquoi Steve Jobs a peut-être été haï quand il imposait des délais, mais aujourd'hui, il est vénéré.

Pardonnez-moi cette rapide digression, mais je trouve très amusante l'idée fausse au sujet du licenciement des employés. La plupart des gens estiment que l'employé lambda a les plus grandes chances d'être licencié, mais en réalité, personne n'est plus souvent renvoyé que le

fondateur de l'entreprise ou le P.-D.G. Chaque fois qu'un employé démissionne, pour le P.-D.G., c'est une façon d'être renvoyé. Chaque fois qu'un client va rejoindre un concurrent, c'est une façon d'être renvoyé. Chaque fois qu'un vendeur vedette quitte l'entreprise, c'est une façon d'être renvoyé. Chaque fois que la société est poursuivie en justice, c'est une façon d'être renvoyé.

Lorsqu'un P.-D.G./fondateur perd son poste, la faillite ne suit pas loin derrière et il perd tout, alors qu'un employé ne perd que son emploi et doit juste en retrouver un autre. Il est important que votre équipe sache que personne n'est davantage sous pression que les autres. Le but n'est pas de les ébranler, mais de les informer que tout le monde partage la pression.



Voici comment je mets au défi mes collaborateurs. Lors d'une réunion avec un groupe d'employés, je leur ai demandé combien parmi eux voulaient une augmentation.

Tout le monde a répondu qu'il en voulait une.

« D'accord, maintenant faites-moi le plaisir de noter la plus grosse somme d'argent que vous ayez jamais gagnée en un an. Ne me montrez rien ; écrivez-la juste pour vous. »

Après quoi, je leur ai demandé la chose suivante : « Maintenant, notez quelle somme vous aimeriez gagner par an. »

J'ai encore attendu, puis je leur ai demandé : « Pourquoi n'avez-vous pas encore atteint ce chiffre ? Est-ce la faute de l'entreprise ? Voulez-vous une réponse qui vous fasse plaisir ? Ou voulez-vous la vérité ? »

Ils ont tous demandé à entendre la vérité.

« C'est parce que c'est le marché qui détermine votre valeur. Nous pouvons penser que nous valons plus que cela, mais si le marché n'est pas prêt à payer cette somme, alors peut-être que vous vous surévaluez. Le chiffre que vous avez noté, vous devez aller le chercher en vous sortant les mains des poches. Vous n'allez pas le trouver sous le sabot d'un cheval. Voulez-vous devenir un responsable ? Voulez-vous diriger un service ? Alors, demandez-vous ce que vous devez faire pour augmenter votre valeur sur le marché. Les collaborateurs qui restent longtemps chez nous s'améliorent en permanence. Nous encourageons l'amélioration. Et si vous ne vous améliorez pas, d'autres feront mieux que vous et deviendront votre patron. »

Ce discours fait monter la pression, les attentes et les performances.

L'étape suivante consiste à créer le cadre qui permet aux employés de faire leur introspection et de décider de la voie à suivre. Je leur demanderai de lister leurs cinq prochains coups. Je leur demanderai de m'envoyer par mail leurs coups s'ils s'engagent à en prendre la responsabilité. Ce faisant, ils se sont fixé des objectifs et m'ont donné l'autorisation de les en tenir responsables.

Lâchez vos lions et donnez-leur les moyens de bâtir des empires

Selon le philosophe Ludwig Wittgenstein, « quand bien même un lion saurait parler, nous ne pourrions le comprendre ». Vous devez apprendre comment faire face aux lions (acteurs économiques exceptionnels). Ils bâtissent des empires et dirigent les gens. Ils génèrent aussi les plus gros chiffres d'affaires et les plus forts maux

de tête. Exigeants et colériques, on les croirait par moments dépourvus de tout sentiment. Beaucoup sont mal organisés et semblent être partout à la fois.

Rob Parson était un lion. Il a remporté des succès phénoménaux pour Morgan Stanley et, comme la direction ne savait pas comment le gérer, l'entreprise l'a presque perdu. Vous pouvez perdre des moutons. Ils sont légion. Mais vous ne pouvez pas perdre des lions.

Les grandes entreprises abritent de nombreux lions qui dirigent leurs propres empires. Avant que je ne lance mon agence, j'étais un lion qui travaillait pour une grosse société. J'étais agressif, j'étais impétueux. N'oubliez pas que j'étais celui qui a écrit une lettre de seize pages à sa direction et exigeait des changements. Si cette équipe dirigeante avait su comment traiter avec un lion, elle aurait exploité toute mon agressivité et gagné de l'argent. J'étais prêt à devenir intrapreneur et à amasser une petite fortune pour moi et une immense fortune pour l'entreprise. Mais ils n'avaient aucune idée de la manière de me gérer. Je suis donc parti.

L'élément clé pour faire face aux lions est de les défier. Même les joueurs vedettes, sous l'impulsion du moment, seront agacés par leurs entraîneurs. Ce n'est pas drôle d'être poussé au-delà de son seuil de douleur. Et pourtant, ces mêmes joueurs finissent par porter leur entraîneur aux nues. Pourquoi ? Parce qu'ils sont des lions et que les lions s'épanouissent en étant poussés au-delà de leur seuil de douleur.

Si vous voulez être aimé, si vous trouvez du plaisir uniquement en mettant les gens à l'aise, vous n'êtes pas taillé pour faire face à un lion, et encore moins pour être P.-D.G. Les collaborateurs peuvent peut-être vous haïr sur le moment, mais la seule façon pour eux d'évoluer et, pour votre entreprise, de survivre, c'est de les tenir responsables de leurs engagements.

Sept méthodes pour demander des comptes à vos collaborateurs

- 1. Ne craignez pas de tenir vos employés responsables et de les critiquer quand ils ne tiennent pas leurs promesses.** Soyez très clair sur le fait que ce n'est pas personnel ; c'est leur performance que vous n'appréciez pas, pas leur personnalité. Et soyez gentil.
- 2. Demandez pourquoi puis gardez le silence assez longtemps pour écouter leurs réponses.** Quand un employé ne vous donne pas d'explication satisfaisante sur sa promesse non tenue ou son délai reporté, demandez pourquoi. Obtenez une réponse précise. Vous devez approfondir le sujet pour découvrir ce qui se passe vraiment. C'est la seule façon de tirer parti de la conversation.
- 3. Énoncez des objectifs quantitatifs précis, pas des objectifs qualitatifs généraux.** Ne vous contentez pas de dire à vos employés de travailler plus dur ou de faire mieux. Donnez-leur des défis spécifiques à atteindre, qui puissent être évalués et avoir des échéances.
- 4. Fournissez des indicateurs clairs et spécifiez des mesures d'incitation claires.** Informez-les de ce qu'ils obtiendront s'ils atteignent (ou ratent) leurs indicateurs. Les chiffres ne mentent pas. Vous évitez de futurs conflits en précisant clairement les règles du jeu.
- 5. Encadrez vos collaborateurs tout au long du processus de travail.** Il ne suffit pas de leur dire *sur quoi* ils doivent travailler. Vous devez leur montrer *comment* travailler dessus. Assurez-vous qu'ils ont les moyens et les compétences pour mener la tâche à bien.

6. Connaissez le rôle de chaque employé dans l'équipe. Comment la responsabilité d'un employé affectera-t-elle les autres membres de l'équipe ? Qui d'autre pouvez-vous également tenir responsable pour vous assurer que cette personne réussisse ?

7. Terminez avec cœur et empathie. Sachez que nous sommes tous des êtres humains doués de sensibilité. Parfois, vos collaborateurs traversent des épreuves dont vous n'avez pas connaissance. Soyez à la fois ferme et empathique.

Il manque un élément important dans cette liste : qui va vous tenir responsable ? Les collaborateurs à votre niveau ou plus bas dans la hiérarchie ne seront pas critiques à votre égard. Ne cherchez pas à ce qu'ils vous demandent des comptes. Trouvez quelqu'un que vous respectez et qui est prêt à vous demander des comptes sur une base hebdomadaire. Dans certains cas, cela peut être votre responsable. Si vous êtes entrepreneur, cela peut être un investisseur ou un membre du conseil d'administration. Des organismes comme Vistage et YPO (Young Presidents' Organization)² peuvent aussi proposer une oreille critique ou un conseil. Pour passer au niveau supérieur, c'est à vous de rechercher des collaborateurs avec qui partager vos grands objectifs et qui seront d'accord pour vous en tenir responsable.

Établissez une liste de personnes à qui rendre des comptes. Quelle est leur crédibilité ? Si elles ont une faible crédibilité, pourquoi les avez-vous choisies ?



Peut-être êtes-vous prêt à devenir P.-D.G. Pour cela, vous devez avoir un capital suffisant pour gérer votre

entreprise. Comme nous l'avons vu plus haut, le choix de la meilleure option exige que vous équilibriez le degré de contrôle (et de participation) que vous êtes prêt à céder et le degré de responsabilité que vous êtes prêt à accepter.

Une fois votre entreprise financée correctement, vous allez vous concentrer sur sa croissance. Vous devrez mettre en œuvre à la fois des stratégies linéaires et exponentielles pour créer une dynamique et la conserver. Votre prochaine campagne innovante servira de catalyseur à l'expansion de votre entreprise. Le fait de former des dirigeants sera aussi source de croissance exponentielle, bien qu'à un rythme plus prévisible.

N'oubliez pas non plus que les collaborateurs qui vous entourent sont votre produit le plus important. Si vous pensez que le monde tourne autour de vous en tant que P.-D.G., vous avez un gros problème. Sans vos collaborateurs, vous avez un emploi, pas une entreprise.

Vous devez vraiment vous soucier du bien-être de vos collaborateurs. Ils sauront discerner la flatterie, mais répondront à la sincérité et à l'authenticité. Le meilleur moyen de les leur offrir, c'est de poser des questions attentionnées. Avez-vous une pensée pour leurs rêves, leurs objectifs et leur raison d'être ? Si c'est le cas, vous serez un jour un grand P.-D.G.

Le produit numéro un entre tous est le capital humain. Vous devez savoir ce qui se passe quand une personne est déprimée, pourquoi une autre n'est pas entièrement concentrée et pourquoi une troisième est un peu distraite. Invitez une personne qui a des soucis à déjeuner au restaurant et demandez-lui si tout va bien, comment son conjoint, ses enfants se portent. Dans une bonne entreprise, tout est question de relations.

Si, en lisant ces lignes, vous vous dites que vous avez beaucoup de travail, sachez que tout cela va prendre des

années. Ne vous attendez pas à devenir bon dans ce domaine du jour au lendemain. C'est un processus perpétuel qui repose sur votre envie perpétuelle de continuer à vous améliorer. Un jour, vous ne serez plus l'une de ces personnes qui se qualifient de P.-D.G. juste parce que vous avez inscrit une entreprise sur le registre des sociétés et acheté des cartes de visite. Vous saurez que vous êtes un P.-D.G. quand les autres commenceront à vous considérer comme tel.

Faire de la dynamique votre amie - et être préparé pour le chaos

« Le sentiment que tout est sur le point de s'écrouler. Cette panique, c'est exactement l'impression que donne la croissance.

Vous voulez échapper à cette impression terrifiante le plus vite possible. Votre cerveau pense que votre corps est en danger et que le plus urgent est de se débarrasser de ce péril, de mettre fin à la tension.

Vous voulez fuir... c'est le moment critique où la plupart des personnes perdent. L'élément clé consiste à identifier cette impression et à vous plonger encore plus profondément dans ces moments. »

Seth Godin, blogueur, entrepreneur et auteur à succès

Pour accumuler richesse, succès et pouvoir, vous devez ressembler à une équipe de basket-ball lors d'une série de dix victoires consécutives. Vous roulez et prenez de l'élan en roulant. En physique, l'élan correspond à la masse multipliée par la vitesse d'un objet. Traduit en termes

entrepreneuriaux, on parle de dynamique : c'est le produit de ce que vous êtes et de la vitesse à laquelle vous avancez.

Quand vous avez créé une dynamique, vous devenez une force au lieu d'être simplement une entreprise. On peut peut-être vous arrêter, mais aucune personne saine d'esprit n'a envie de se mettre en travers de votre chemin. Vous foncez, de plus en plus confiant, talentueux et riche.

Prenez des mesures concrètes pour créer une dynamique. Considérez-la comme une personne avec qui vous avez rendez-vous et qui semble être « la bonne ». La relation se construit à chaque rendez-vous. Chaque fois que vous la voyez, c'est mieux que la fois précédente. Ce n'est pas seulement une sensation physique ; l'intimité émotionnelle et le respect mutuel grandissent.

Le moyen le plus sûr de perdre de cette dynamique, c'est de la maltraiter. Votre « flamme jumelle » ne cesse de vous dire que vous êtes le meilleur. Et vous y croyez, vous devenez présomptueux, vous commencez à la tromper, croyant bêtement qu'elle sera toujours là. Et puis, boum ! Tout à coup, adieu la dynamique, adieu la relation ! Vous êtes seul, humilié et devant repartir de zéro, ce qui est encore plus dur maintenant que vous avez prouvé que l'on ne pouvait pas se fier à vous.

Dans le monde des affaires, j'ai vu l'équivalent de ce scénario bien trop souvent. C'est pourquoi, dans ce chapitre, nous allons parler à la fois de la puissance et du danger de la dynamique. Si vous mettez en œuvre la campagne innovante adéquate et que vous formez des dirigeants, vous créez une dynamique. Le défi consistera à la conserver. Beaucoup d'entrepreneurs ont réussi, mais très peu ont connu un succès durable. Ce qui fait la différence, c'est la discipline. Comme la dynamique augmente votre pouvoir, elle peut vous aveugler sur vos

faiblesses. Nous allons d'abord aborder la façon de créer une dynamique, puis la manière de la gérer.

Si vous avez besoin d'une motivation supplémentaire pour conserver votre dynamique, réfléchissez au point suivant : l'entrepreneur lambda commence à se sentir l'égal des dieux lorsque la dynamique se poursuit. Cela peut le transformer. Par conséquent, soyez discipliné ; ne la laissez pas faiblir, mais ne la laissez pas non plus vous donner un ego démesuré.

Quitte à trop forcer sur quelque chose, forcez sur la vitesse

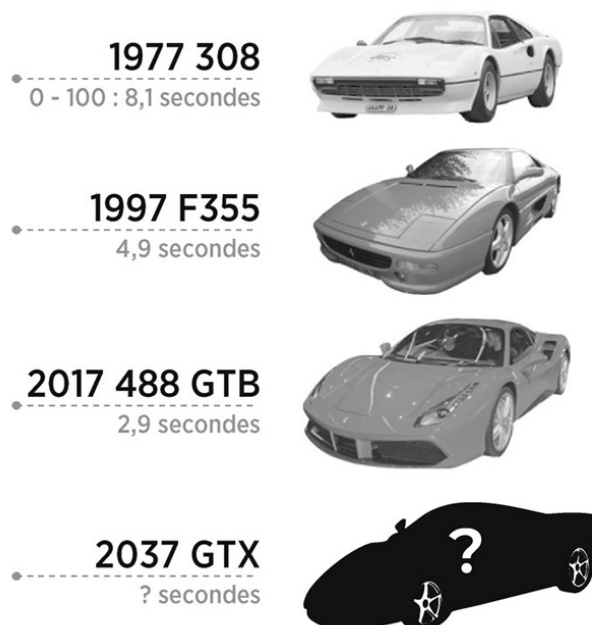
S'il y a trois choses sur lesquelles je ne fais aucun compromis avec mes collaborateurs, ce sont les trois suivantes : la vitesse, l'exécution et l'efficacité. Peu m'importe à quel point nous allons nous développer ; je veux de la vitesse, je veux de l'exécution, je veux de l'efficacité. Je suis cupide sur ces trois points-là. Je les veux tous !

Voici une question essentielle pour les dirigeants : comment réduire le temps nécessaire pour réaliser des tâches ? Trop souvent, les entrepreneurs ne comprennent pas comment accélérer. Ils disent plutôt : « Nous allons aussi vite que possible ; nous ne pouvons faire plus vite » ou « Naturellement, nous pouvons resserrer notre délai, mais cela veut dire dépenser énormément pour embaucher plus ou installer de meilleurs systèmes. »

Cela n'est pas acceptable !

Je ne conseillerai jamais de faire des compromis sur la qualité pour gagner en vitesse, mais je vais vous donner un meilleur moyen pour accélérer sans impacter votre qualité (en fait, cela devrait même l'améliorer). Pour commencer, parlons de Ferrari. Étudions trois versions

d'une voiture produite à différentes années : 1977, 1997, 2017. Voici le temps de chacune d'elles pour passer de 0 à 100 kilomètres/heure :



Si vous extrapolez cette tendance, quelle pourrait être, selon vous, la performance de la Ferrari de 2037 ? Que pensez-vous d'un temps de 0,9 seconde ?

Il semble impossible de pouvoir passer de 0 à 100 km/h en un battement de cils. Sans aucun doute, on disait en 1977 : « Impossible qu'une Ferrari puisse le faire en 4,9 secondes. » Sans aucun doute, on disait en 1997 : « Impossible qu'une Ferrari puisse le faire en 2,9 secondes. »

Quand vous réfléchissez aux diverses fonctions de votre entreprise - ventes, recrutement, service client, autre -, que pouvez-vous faire pour réduire votre délai ? Cela peut paraître difficile, voire impossible, mais je vous garantis qu'il y a un moyen de diminuer le temps qu'il faut pour effectuer une fonction donnée.

Et avant que vous ne protestiez que vous avez fait tout ce que vous pouviez, permettez-moi de vous raconter une

autre histoire liée à l'automobile. Comme je l'ai lu dans le livre de Jeffrey Liker, *Le Modèle Toyota*, le catalyseur de la réussite de Toyota a été la décision de traiter chaque problème survenant sur la chaîne de montage en 59 secondes maximum. Le constructeur a fourni une sonnette à chaque ouvrier de la chaîne et dès que celui-ci rencontrait une difficulté, il devait l'actionner. Un contremaître se dépêchait alors de résoudre le problème.

C'est pour cette raison principale que Toyota a fini par dominer son secteur, et pas parce qu'il avait un meilleur marketing ou de meilleurs prix. C'était parce qu'il avait appris comment réduire les délais. Il pouvait exécuter certaines tâches plus vite que ses concurrents.

Prenez le secteur de la restauration rapide. Pourquoi McDonald's l'a-t-il dominé pendant des années ? Ce n'est ni pour ses sandwiches ni pour ses services meilleurs. C'est parce qu'il est plus rapide à fabriquer notre sandwich. Suivez son exemple. Créez une commission de collaborateurs astucieux et chargez-la de déterminer comment exécuter une fonction plus vite. Sur une feuille de papier, énumérez les étapes de chaque fonction de votre entreprise. Examinez comment vous pouvez supprimer l'une d'elles. Évaluez quelles étapes vous pouvez écourter. Effectuez un essai en avant-première des étapes révisées. Réalisez des ajustements au vu des résultats du test. Mettez en application chaque outil à votre disposition pour réduire les délais.

Quatre moyens pour accélérer

Augmenter la vitesse des quatre facteurs ci-dessous permettra à votre entreprise de progresser plus vite.

- 1. Vitesse de fonctionnement.** Il s'agit du système de soutien que vous fournissez à votre équipe.

Examinez la personnalité et les capacités de vos collaborateurs. Pouvez-vous les aider à s'améliorer par la formation et d'autres moyens afin qu'ils puissent réduire la durée d'une fonction ? Avez-vous besoin de faire appel à quelqu'un qui a le talent d'accélérer les choses ? Votre vitesse de fonctionnement est le cœur battant de votre entreprise.

2. Vitesse de traitement. Un grand nombre de fonctions ou de processus font tourner votre société. À quelle vitesse fabriquez-vous votre produit de A à Z ? Auparavant, je suggérais de décomposer les étapes d'une fonction donnée et de les analyser en pensant à la vitesse. Disons par exemple que vous avez une boutique en ligne. Les facteurs qui contribuent à la vitesse de traitement d'une vente sont les suivants : un client trouve le site en furetant sur le Web ; il visite le site ; il clique sur la page présentant certains types de produits ; il examine les prix et les options ; il ajoute un produit dans son panier ; il tape les informations de sa carte bancaire ; il choisit le mode de livraison ; il confirme son achat. Il y a fort à parier que vous puissiez réduire le temps nécessaire aux clients pour réaliser au moins l'une de ces étapes. Vous ne le pensez pas ? Avez-vous déjà entendu parler de la commande « en un clic » d'Amazon ? Cette dernière a dominé le e-commerce en se concentrant sur la vitesse de traitement.

3. Vitesse d'expansion. Cela correspond à la vitesse à laquelle vous vous implantez sur de nouveaux marchés, vous faites des acquisitions et commercialisez de nouveaux produits. Combien de temps vous faut-il, en moyenne, pour pénétrer un nouveau marché si vous êtes un détaillant ? Là encore, déterminez votre délai et décortiquez vos étapes. Si vous vous déployez sur un marché

étranger, y a-t-il une étape particulière qui vous ralentit toujours ? Vous devez identifier des blocages et trouver des moyens de les éliminer. Si vous négociez des accords à l'étranger qui sont en permanence bloqués par la bureaucratie, déterminez combien ils vous coûtent en temps, en contrariété et en argent. La solution simple pourrait être de recruter un avocat ayant de l'entregent, une expérience internationale et les relations idoines.

4. Vitesse de synchronisation. La question commençant par « quand ? » peut avoir un effet magique. Synchronisez vos coups correctement et vous pourrez battre des concurrents qui ont plus de ressources que vous. Par exemple, vous savez que le gouvernement est sur le point de publier une vaste étude sur la découverte d'une vitamine qui serait efficace pour atténuer les effets d'une certaine maladie. Vous ne savez pas quelle vitamine il va recommander, mais vous devinez qu'il s'agit de la vitamine à fort potentiel que vous mettez au point. Prévoyez de commercialiser le produit le jour même où le gouvernement annonce les résultats de cette étude.

La synchronisation peut impliquer une grande diversité d'actions : à quel moment annoncer une initiative ; quand lancer une attaque contre un concurrent ; à quel moment embaucher ou licencier ; quand accorder une prime à vos collaborateurs ; quand attribuer des actions. Si vous avez le bon timing, vous doublerez votre impact. Un slogan dit que la vitesse tue. C'est vrai : elle tue la concurrence.

Réduire les délais en sept étapes

1. Choisir un processus. Acheter une maison, appeler un taxi, partager une photographie en ligne avec vos

amis ; pour tout cela, il faut suivre un processus. En fait, l'un des meilleurs moyens d'identifier une affaire potentielle est de trouver un processus comportant des lacunes et que vous pouvez améliorer.

2. Lister les étapes du processus.

3. Éliminer une étape. C'est là où la magie se produit ! Examinez si vous pouvez supprimer une étape. Comment le processus fonctionnerait-il sans elle ? C'est l'acte de naissance du bouleversement. Si vous n'en êtes pas convaincu, revenez quelques pages en arrière et relisez pourquoi ma société a dépensé plus de 2 millions de dollars pour accélérer sa vitesse de traitement.

4. Réduire au minimum les étapes. Prenez les étapes restantes et réduisez leur délai. Le fait de les condenser vous aidera à rationaliser le processus, à qui il manque désormais l'une de ses étapes initiales.

5. Tester en avant-première les nouveaux processus. Trouvez un sous-groupe de clients pour tester comment le nouveau processus fonctionne. Comment le marché réagit-il et que faut-il améliorer ?

6. Adapter le processus. En vous appuyant sur les résultats de votre test bêta, ajustez votre processus. Vous l'adaptez pour répondre à un besoin spécifique.

7. Perfectionner. Après le test bêta, le processus ajusté est prêt à être lancé. Vendez votre produit plus vite aux quatre coins de votre marché et n'oubliez pas de répéter ces étapes pour créer une croissance exponentielle.

**Planifiez la croissance
(avec optimisme et sagesse)**

Steve Jobs disait notamment : « J'adore cette vieille citation de Wayne Gretzky : "Je patine vers l'endroit où va se trouver le palet, et non vers là où il était." C'est toujours ce que nous nous efforçons de faire chez Apple. » Bien que cette citation ait tellement été employée qu'elle en est devenue un cliché, elle montre beaucoup de sagesse. Gretzky est l'un des plus grands joueurs de hockey sur glace. S'il est encore appelé « The Great One » (ou « La merveille »), c'est en raison de sa capacité à voir plus de coups d'avance que ses adversaires.

En permanence, vous allez être obligé de prendre des décisions ici et maintenant alors que vous vivez, dans votre esprit et votre cœur, dans une vérité future. Prenons comme exemple votre local. Si votre entreprise est prospère, elle va se développer. Si elle est extrêmement florissante, sa trajectoire de croissance va être extrêmement forte. Par conséquent, vous aurez besoin de plus de personnel, d'équipements et d'espace. Le centre technologique Built in Chicago a annoncé, en septembre 2019, que VillageMD, entreprise médicale centrée sur les premiers soins, avait levé 100 millions de dollars au cours d'un financement de série B. Il a déclaré dans son communiqué de presse : « À ce jour, la société a levé 216 millions de dollars au total... et a changé quatre fois de siège social depuis sa création en 2013. »

Une croissance rapide peut être source de chaos, mais vous pouvez le maîtriser dans une certaine mesure en appliquant cette règle simple : si vous disposez du capital, louez des bureaux en vous appuyant sur vos futurs besoins dans dix-huit mois. Pour de nombreuses entreprises, le mot « si » est assez important. Avec quatre déménagements en six ans, la société VillageMD en croissance rapide semble avoir trouvé le bon équilibre.

Si votre entreprise se développe rapidement et manque d'espace, vos collaborateurs seront serrés les uns contre

les autres. Lorsqu'il y a trop de promiscuité, certains d'entre eux vont en prendre d'autres à rebrousse-poil. Ils vont se quereller plus souvent et plus fort. Ils se disputeront pour savoir qui va se servir de la salle de réunion. Ils intimeront à leurs collègues de cesser d'écouter leurs conversations téléphoniques. Sans aucun doute, le fait de manquer d'espace peut ralentir votre dynamique.



Romeo a levé 750 000 dollars pour créer une société de marketing financier à Long Beach, en Californie. Comme beaucoup d'entrepreneurs, Romeo était un vendeur exceptionnel. Doté d'un grand charisme, il excellait à inciter les gens, comme le dit le personnage d'Alec Baldwin dans le film *Glengarry*, « à signer sur la ligne en pointillés ». Mais même les meilleurs vendeurs peuvent être des hommes d'affaires calamiteux.

Je me suis rendu dans le World Trade Center de Long Beach pour voir comment Romeo travaillait. Il avait loué l'ensemble du dix-neuvième étage de l'immeuble, soit près de 2 800 mètres carrés. À raison de 322 dollars par an le mètre carré, la location des bureaux coûtait à elle seule 75 000 dollars par mois. Mais pour faire tourner une entreprise, il faut aussi prendre en compte la téléphonie, Internet, l'électricité et toutes les autres dépenses courantes, sans parler du personnel administratif. Clairement, Romeo ne pensait pas à plus d'un ou deux coups d'avance.

L'investisseur de Romeo m'a demandé s'il avait fait, à mon avis, un bon investissement.

« Dans combien de temps espérez-vous un rendement sur votre investissement ? ai-je demandé.

- Rien de déraisonnable, a-t-il répondu. Dans les six prochains mois, ce serait bien. Et même, dans un an ! »

J'ai commencé à étudier l'entreprise et il m'a paru évident qu'elle allait droit dans le mur. Faisons quelques calculs : la société aura besoin de gagner 100 000 dollars bruts par mois uniquement pour couvrir ses dépenses de bureaux, plus 62 500 dollars supplémentaires par mois pendant la première année pour rembourser l'investissement. Sans parler des dépenses personnelles en nourriture, vêtements et voitures pour Romeo qui avait des goûts de luxe.

Je suis allé dîner avec Romeo avant de partir. Comme il m'a demandé de lui faire un retour d'expérience sincère, je lui ai conseillé de réduire immédiatement ses dépenses au minimum tant qu'il en avait encore la possibilité. Je lui ai expliqué que cela n'avait pas de sens de louer des bureaux si vastes pour seulement cinq agents à plein temps et trente agents à temps partiel. Avec quarante postes inoccupés, ses bureaux ressemblaient à une morgue. Vous vous en doutez, mes conseils ne l'ont pas enchanté.

Romeo avait le talent et les compétences pour faire tourner l'entreprise. Seulement, il n'était pas prêt à accepter le fait que la direction d'une entreprise prospère exigeait de prendre des décisions financières rationnelles. Il a fini par s'endetter fortement, puis a dû mettre la clé sous la porte. Pensez-vous que Romeo ait agi en grand maître ? S'il avait pensé ne serait-ce que trois coups d'avance, il aurait pu éviter ce parcours catastrophique.

Je comprends qu'assurer la gestion aussi bien pour le présent que pour l'avenir relève d'un équilibre fragile. Si vous avez cinq employés à plein temps, votre local idéal

pourrait se limiter à un bureau pouvant accueillir quinze ou vingt personnes. Si vous êtes malin, vous mettrez une option sur un espace adjacent dans lequel vous pourrez vous installer *quand* vous en aurez besoin.

Oui, planifiez votre croissance. Et, oui, planifiez-la judicieusement de manière à allouer votre capital aux objectifs les plus importants. Les gens peuvent se persuader de n'importe quoi. Avant de vous emballer pour un local, jouons à un petit jeu. Regardez si vous pouvez relier les entreprises ci-dessous à leur lieu de naissance.

Vous connaissez déjà probablement l'histoire d'Apple. Reliez les autres entreprises à leur premier local.

SOCIÉTÉ	PREMIER LOCAL
Apple	Garage à Cupertino, Californie
Mattel	Bureau à la maison
Google	Abri de jardin délabré à l'arrière de l'atelier d'un ami
Disney	Garage personnel
eBay	Garage d'un oncle
Harley-Davidson	Résidence universitaire
Dell	Garage loué

Réponses : *Mattel : garage personnel ; Google : garage loué ; Disney : garage d'un oncle ; eBay : bureau à la maison ; Harley-Davidson : abri de jardin délabré à l'arrière de l'atelier d'usinage d'un ami ; Dell : résidence universitaire.*

Minimisation des regrets

Jeff Bezos, fondateur d'Amazon, parle beaucoup de la minimisation des regrets, du fait de se projeter dans l'avenir puis de penser, à ce qu'il pourrait, en théorie, regretter de ne pas avoir fait. C'est sa manière de s'assurer qu'il prend des risques calculés, car même s'il échoue, cela ne peut être pire que de ne pas avoir essayé du tout.

Il s'avère que Wayne Gretzky, le plus grand marqueur de buts de l'histoire de la NHL (Ligue nationale de hockey, association sportive professionnelle nord-américaine regroupant des franchises de hockey sur glace du Canada et des États-Unis), a dit une chose encore plus intemporelle : « Tu rates 100 % des tirs que tu ne tentes pas. »

Voici un cas qui va éclairer ce concept : à l'âge de 88 ans, la fortune de Warren Buffett s'établit à 90 milliards de dollars (janvier 2020). À votre avis, à combien était-elle quand il avait 47 ans ? Cinq milliards de dollars ? Vingt milliards ? Si vous pensez comme la plupart des gens, vous l'imaginez au moins à ce niveau. Après tout, on se dit en toute logique que malgré un intervalle de quarante-deux ans, il devait avoir beaucoup d'argent à l'époque pour disposer de 90 milliards de dollars aujourd'hui.

Or, quand il avait 47 ans, la fortune de Buffett était de 67 millions de dollars.

Comment est-ce possible ? Comment a-t-il fait pour rattraper un retard aussi énorme, pour passer de 67 millions à 90 milliards ?

Buffett y est parvenu parce qu'il n'avait pas de mauvaises habitudes et il a réduit ses regrets au minimum. Je ne connais pas monsieur Buffett personnellement. Peut-être a-t-il d'autres regrets que nous ne connaissons pas. Mais d'après tout ce que j'ai lu à son sujet, je sais avec certitude qu'il a été une personne

respectable et juste, aussi bien dans sa vie personnelle que professionnelle.

Buffett n'a pas d'addiction à la drogue, il ne trompe pas ses partenaires, il ne dilapide pas son argent au jeu, il n'a pas de problèmes judiciaires. Les archives publiques ne mentionnent rien de ce genre. Buffett semble avoir réduit ses regrets au minimum et a donc conservé sa dynamique. C'est ce qui l'a aidé, pour une grande part, à passer de 67 millions à 90 milliards de dollars en quarante-deux ans.

Comparons maintenant la voie empruntée par Buffett à celle prise par Morton Downey Jr, défunt animateur de télévision.

À la fin des années 1980, l'émission syndiquée de Downey faisait plus d'audience que celle de Phil Donahue. C'était de la télé-réalité avant l'heure et Downey était le roi du monde.

Jusqu'à ce qu'il entame son autodestruction.

Le 24 avril 1989, Downey a prétendu avoir été agressé par trois suprématistes blancs alors qu'il se trouvait dans les toilettes d'un aéroport. Ils l'ont passé à tabac, ont coupé ses cheveux et dessiné des croix gammées sur son visage avec un marqueur. La police l'a soumis au détecteur de mensonges qu'il a passé avec succès.

Peu de temps après, Downey a admis qu'il avait entièrement inventé l'agression. Le 19 juillet 1989, son émission a été déprogrammée. En février 1990, Downey a fait faillite.

Examinons à présent un second incident. Lors d'une émission, Downey avait invité une végétarienne qui parlait de son mode de vie sain. Il lui a rétorqué : « Laissez-moi vous dire une bonne chose, ma chérie. Je fume quatre paquets de cigarettes par jour. Je bois quatre

verres d'alcool par jour. Je mange de la viande rouge. J'ai 55 ans et je suis aussi en forme que vous. »

Downey est décédé à l'âge de 68 ans d'un cancer du poumon, après avoir disparu des écrans de télévision depuis longtemps. S'il avait pu regarder en arrière, pensez-vous qu'il aurait pu regretter certains de ses comportements ?

Tout allait bien pour lui, mais il n'a pas pu maintenir sa dynamique. J'espère que son parcours vous servira d'avertissement de ce que vous ne voulez pas regretter.

Gérez vos vices

Rares sont les gens qui sont des saints, et beaucoup d'entrepreneurs ont des vices. Mais s'ils apprennent à les gérer, ils peuvent empêcher qu'ils ne fassent dérailler leur carrière. C'est le pasteur Dudley Rutherford qui m'a appris que quatre vices peuvent détruire une entreprise ou une personne.

Les quatre vices dangereux

- 1.** La cupidité.
- 2.** La gloutonnerie.
- 3.** Le sexe.
- 4.** Le jeu.

Beaucoup de personnes cèdent à la tentation. Combien de personnes ont ruiné leur carrière et leur vie à cause du jeu ? Malheureusement, les vices ne se limitent pas aux penchants courants que sont le jeu, la boisson ou la drogue. Certaines personnes ont le vice de l'argent : soit elles sont avares, soit elles dépensent sans compter. Par conséquent, elles ne font pas les bons investissements (en technologie, personnel, etc.) ou bien elles dépensent à

tort et à travers et ne peuvent assurer le fonctionnement de leur affaire.

Chez d'autres personnes, le vice, c'est l'arrogance : tout tourne autour d'elles. Elles n'accordent pas de crédit aux autres et accaparent aussi bien les feux des projecteurs que l'argent de l'entreprise. Tôt ou tard, leur entourage finit par le comprendre et les meilleurs talents quittent le navire.

La tricherie est aussi un vice, auquel certains entrepreneurs sont particulièrement vulnérables. Au début de ma carrière, je me disputais des clients avec Larry. Il me battait à plates coutures, produisant trois fois de chiffre que moi. J'étais humilié à plus d'un titre ; j'avais à l'époque une petite amie hypercompétitive qui travaillait également dans notre entreprise et elle aussi perdait face à lui. Cela l'a rendue folle.

Pour la calmer, je lui ai dit : « Écoute-moi, c'est un jeu d'endurance. Il faut du temps pour mettre en œuvre notre stratégie. Nous allons continuer sans rien changer parce que c'est un jeu à long terme. »

Six mois plus tard, le SEC (organisme de réglementation des marchés financiers) a inculpé Larry : il persuadait ses clients de sortir de l'argent de leurs prêts immobiliers pour l'investir dans des rentes variables. Il a perdu sa licence de négociant en valeurs mobilières, tout comme neuf autres employés de son agence qui copiaient sa méthode.

Larry avait du talent, mais il a laissé son vice avoir raison de lui. Toute la dynamique qu'il avait créée quand il vendait beaucoup a été stoppée - définitivement.

Les cinq péchés mortels des entrepreneurs

La liste des vices est interminable, mais les entrepreneurs sont plus spécialement vulnérables face à certaines tentations. Il s'agit là de péchés à éviter à tout prix, car ils détruiront la dynamique que vous avez créée pour votre entreprise. Voici les cinq péchés mortels :

1. Être trop pingre ou dépenser des fortunes à mauvais escient ;
2. Laisser les mauvaises personnes vous influencer ;
3. Avoir un état d'esprit « de roi » ;
4. Refuser de s'adapter ;
5. Se comparer aux autres de manière obsessionnelle.

1. Être trop pingre ou dépenser des fortunes à mauvais escient

Si vous êtes un passionné de sport, vous avez probablement déjà vu un entraîneur de football jouer de manière défensive dès que son équipe mène au score. L'entraîneur pense qu'il agit de manière sage et qu'il protège son avance. Mais sans la séquence de jeu agressif qui a permis de construire cette avance, il offre la possibilité à l'équipe adverse de revenir au score. En réalité, à cause de son extrême prudence, il a peur de commettre une erreur et laisse l'autre équipe regagner du terrain. La « défense préventive » finit par lui coûter la victoire.

Quand les entrepreneurs sont pingres, ils se persuadent qu'ils sont frugaux ; ils ont gagné une belle somme d'argent (ont pris une grosse avance) et doivent la thésauriser. Rappelez-vous du proverbe : pour gagner de l'argent, il faut savoir en dépenser. Si vous ne dépensez pas d'argent pour mettre à jour votre logiciel ou commercialiser un nouveau produit nécessaire, vous le paierez plus tard.

D'autres entrepreneurs stoppent leur dynamique en dépensant comme s'ils avaient des ressources inépuisables. Ils sont convaincus qu'ils ne connaîtront jamais une période de creux, contrairement aux autres. Ils dépensent trop et trop vite, souvent pour acquérir les mauvaises choses, et quand ils ont besoin d'argent pour un achat essentiel, ils n'en ont plus. Et voilà, leur dynamique s'envole !

2. Laisser les mauvaises personnes vous influencer

Votre consultant vous dit de doubler la taille de votre entreprise. Votre conjoint insiste pour que vous réduisiez votre personnel de 50 %. Votre ami propose de fusionner votre société avec la sienne. Aucun de ces conseils n'est forcément mauvais, mais vous devez analyser leur source. Décidez qui est la mauvaise personne à suivre et qui est la bonne. La mauvaise personne a des intentions cachées. Elle cherche davantage à obtenir vos faveurs en faisant le béni-oui-oui qu'à vous donner un conseil objectif. Jalouse de votre réussite, elle souhaite secrètement vous voir échouer. Elle peut aussi être un être cher qui n'a pas accès à l'ensemble des informations et des données à votre disposition.

Traitez ces problèmes. Ne laissez pas des personnes vous influencer sans d'abord analyser qui elles sont et quelles sont leur personnalité et leurs motivations. N'oubliez pas, non plus, que ce n'est pas parce qu'elles sont à vos côtés depuis longtemps - en tant que collègue, ami ou même conjoint - que leurs suggestions sont avisées.

3. Avoir un état d'esprit « de roi »

Vous vous croyez tout permis, vous vous sentez omnipotent et infaillible. Tel un roi ou telle une reine, vous réglez. Vous attendez de vos sujets qu'ils obéissent au lieu de remettre en cause chacune de vos proclamations. Il ne fait aucun doute que vous avez rencontré le succès et avez le sentiment de gouverner un empire. Mais arrêtez-vous et réfléchissez quelques instants aux conséquences de votre attitude :

- Personne ne remet en question vos décisions.
- Personne ne se hasarde à exprimer une opinion différente de la vôtre.
- Personne ne veut prendre de risques (de crainte de se faire couper la tête).

Les dirigeants qui agissent comme un roi finissent par perdre leur trône. Si les paysans ne se révoltent pas, un nouveau chef qui n'a pas cette mentalité s'emparera du territoire.

4. Refuser de s'adapter

Aujourd'hui, la souplesse est une qualité prisée des entreprises pour une bonne raison. Dans le chapitre 12, nous aborderons la rapidité avec laquelle les sociétés sortent du classement Fortune 500 et de l'indice boursier S&P 500. Si vous n'êtes pas capable de vous adapter, vous allez échouer rapidement. « Agile » est un mot à la mode utile : il signifie la capacité à virer rapidement quand la situation évolue.

Un trop grand nombre d'entrepreneurs sont convaincus qu'ils doivent garder le cap, qu'ils doivent doubler la mise sur une stratégie qui ne fonctionne pas. Ce n'est pas parce que la stratégie A a aidé votre entreprise à prospérer l'an dernier qu'elle est viable cette année.

5. Se comparer aux autres de manière obsessionnelle

Si vous êtes en permanence envieux d'un concurrent, vous pouvez perdre de vue la situation dans son ensemble. Pour ma part, je suis quelqu'un de très compétitif et si un concurrent dans mon secteur fait mieux que moi, je vais chercher, par réflexe, à le battre. Il n'y a rien de mal à cela. Le problème, c'est quand vous êtes obsédé par une personne - un concurrent, votre beau-frère, votre mentor - et que vous ne vous concentrez plus sur votre stratégie et vos objectifs. Tout ce qui vous intéresse, c'est battre l'objet de votre jalousie. Mais vous vous trompez de cible et votre entreprise va partir à la dérive. Les grands maîtres possèdent une capacité de concentration incroyable. Ils savent que s'ils laissent la moindre distraction s'insinuer dans leur esprit, ils perdront rapidement leur avance.

Le revers de la vitesse : les tentations de l'argent facile

Voulez-vous à tout prix développer votre entreprise ? C'est le cas de la plupart des entrepreneurs. Ambitieux, ils planifient une stratégie qui les aidera à ajouter de nouveaux produits et services, à accroître leur chiffre d'affaires, à étendre leur territoire et à croître d'autres manières.

Vous allez être tenté de prendre des raccourcis. Croyez-moi, on va vous proposer des moyens de gagner de l'argent ou de vous développer rapidement. On vous incitera à vous associer avec quelqu'un ayant des contacts essentiels, mais à la réputation de malhonnêteté. Vous essaieriez peut-être d'offrir un « cadeau » à un fonctionnaire ou à toute autre personne à même de

fermer les yeux sur une infraction ou d'aider votre proposition à remonter en haut de la pile. Vous vous embarquerez peut-être dans des affaires lucratives où vous verrez un avantage à enfreindre votre code moral.

Je ne dis pas que vous allez faire quoi que ce soit d'illégal. Mais vous allez peut-être piétiner vos valeurs et vos principes au nom de la croissance. Agir de la sorte n'est pas sans conséquence.

Quand ma compagnie d'assurances a commencé à se développer, des personnes travaillant beaucoup avec nous m'ont demandé de conclure des accords parallèles. Vous n'imaginez pas combien j'ai été tenté de répondre oui. Je n'étais pas avide d'argent, mais de *dynamique*. Si un individu m'offre un « accord parallèle » qui rapporte 200 000 dollars, c'est facile de justifier cette somme en me disant que je pourrai embaucher plus de responsables ou dépenser plus d'argent pour notre prochaine campagne innovante.

Ce type d'accords va vous tenter, mais vous devez voir cinq coups d'avance pour comprendre que le poison qu'ils contiennent suffit à anéantir votre entreprise. Si j'avais conclu ce genre d'accord et que mes collaborateurs loyaux l'avaient découvert, la partie aurait été finie.

Ne mettez jamais en colère vos collaborateurs loyaux. S'ils découvrent que vous avez conclu des accords douteux, deux choses vont se produire. Premièrement, ils vont dire : « Hé, je veux un accord parallèle aussi. » Évidemment, vous ne pouvez octroyer l'un de ces accords à tout le monde. Deuxièmement, si un jour, vous vous brouillez avec l'une des personnes avec qui vous avez conclu un accord parallèle, elle en parlera à tout le monde. Elle peut vous dire : « Donnez-moi simplement ce contrat, je n'en parlerai à personne. » Mais elle le fera si elle est furieuse contre vous et alors, tout le monde saura à quel jeu vous avez joué.

Préserver votre intégrité est toujours une stratégie gagnante. Si vous la mettez en péril, vous pourchassez de petites poches de croissance au détriment de cibles bien plus importantes. Vous optez pour de petits résultats au lieu de plus substantiels et de plus durables. C'est la méthode parfaite pour bâtir une entreprise médiocre et être paralysé par la paranoïa. Vous valez mieux que cela !

Masse x vitesse = dynamique

Quand votre entreprise a autant de force qu'un gros rocher dévalant une pente, la situation va devenir dangereuse. Le critère clé est de gérer sa vitesse. Tirez parti de sa dynamique, et vos concurrents seront en difficulté. Si vous allez trop vite en besogne, c'est vos créanciers qui le seront.

Pour l'entrepreneuriat, le chaos est aussi dangereux que certaines vagues pour un surfeur. Il accompagne l'expansion de l'entreprise et si vous ne savez pas comment y faire face efficacement, vous aurez des ennuis. Vous pouvez traiter les informations avec efficacité même si votre monde est sens dessus dessous. Plus que cela, vous pouvez puiser de l'énergie dans le chaos et vous en servir pour redoubler d'efforts dans la gestion votre entreprise. Si vous vous sentez nerveux au sujet de la vitesse, le fait d'avoir les systèmes pour la suivre et la gérer est le parfait antidote.

Sabermétrie : concevoir des systèmes pour surveiller votre entreprise

« C'est une erreur capitale que de bâtir des théories tant qu'on n'a pas de données. »

Sherlock Holmes

Dans le monde des affaires, vous devez constamment vous demander comment surveiller les activités de votre entreprise.

Les entrepreneurs adorent l'expression « changer la donne », mais encore faut-il d'abord déterminer comment la situation doit changer !

Si vous ne disposez pas de données quantifiables à regarder dès que vous ouvrez l'œil le matin, cela veut dire que votre gestion est inefficace. Les dirigeants qui maîtrisent le moindre aspect de leur entreprise doivent apprendre les avantages des données. Le fait de mettre au point des systèmes et des protocoles permet de limiter

vosre besoin de microgestion. Quand vous suivez l'évolution des indicateurs clés de votre entreprise, vous savez exactement où diriger votre énergie et vos compétences.

Un P.-D.G. est chargé de faire exécuter les choses. Auparavant, cela nécessitait beaucoup d'encadrement en faisant le tour d'une question et en créant des systèmes de mise en application. Aujourd'hui, tout repose sur les données. Les P.-D.G. possèdent souvent de fortes personnalités aux talents distinctifs. Certains d'entre nous, impétueux et audacieux, se servent de leur agressivité pour conclure des contrats. D'autres parmi nous sont intelligents, créatifs et s'appuient fortement sur des idées innovantes pour soutenir leur entreprise. Par conséquent, nous avons tendance à nous fier plus fortement à notre personnalité qu'à des systèmes.

Si vous n'êtes pas très ambitieux, cette approche est parfaite. Mais si vous voulez bâtir une entreprise de belle taille et durable, vous devez vous appuyer sur des systèmes.

Je crois profondément aux systèmes : systèmes de données, systèmes de procédures, systèmes de processus. Ils vous aident à aller au bout des choses et à assurer un suivi ; ils contribuent à créer une culture d'entreprise dans laquelle rien n'est jamais obscur. Lorsque vous cherchez à faire passer votre entreprise au niveau supérieur de croissance, mais que vous n'êtes pas sûr de la meilleure option à prendre, des données sur les différents marchés peuvent vous aider à faire le bon choix. Lorsque vous vous efforcez de déterminer comment résoudre un problème lié à un client difficile, des données peuvent vous aider à mettre en œuvre un système qui a satisfait d'autres clients.

Savoir comment étudier les données et les utiliser pour suivre votre entreprise change la donne pour n'importe

quel P.-D.G. Le fait d'être un vendeur exceptionnel ou un stratège brillant peut peut-être vous permettre de jouer un rôle clé, mais à un certain moment, vous aurez besoin de plus que de votre merveilleuse personnalité pour faire prospérer votre entreprise.

Exécution guidée par les données

Quand j'étais adolescent, je dévorais la rubrique Sports du quotidien *Los Angeles Daily News*. Lire de l'anglais était très difficile pour moi à cette époque, mais je ne me lassais jamais des chiffres. Pendant des heures, tel un savant fou, j'examinais attentivement les statistiques. De tous les sports, le baseball représentait le mystère le plus déconcertant, sur le papier du moins.

Quand j'ai lu le livre de Michael Lewis, *Moneyball : The Art of Winning an Unfair Game* (Sabermétrie : l'art de remporter un jeu injuste), en 2011, j'ai pris conscience que ce que j'avais appris durant toutes ces années passées à étudier des statistiques pouvait s'appliquer à mon entreprise. Bien que j'aie toujours été un vendeur acharné et que je sois devenu un responsable commercial fiable, le fait d'ajouter l'analyse de données à ma panoplie de compétences m'avait catapulté vers le poste de P.-D.G. Je suis devenu un P.-D.G. fiable, capable de développer mon entreprise.

Le livre de Michael Lewis raconte l'histoire de Billy Beane (incarné par Brad Pitt dans le film *Le Stratège*), directeur général des Athletics d'Oakland, qui a appliqué la technique de l'analyse prédictive au baseball. Il a découvert que la moyenne de présence sur les bases était un critère plus important pour gagner un match que la moyenne à la batte, une statistique qui avait toujours été très prisée des joueurs, des directeurs et des journalistes sportifs. Rétrospectivement, cela paraît vraiment évident,

mais pendant des décennies, la moyenne de présence sur les bases a été un indicateur sous-estimé. Dans la Petite Ligue, les entraîneurs affirment qu'« avancer jusqu'à la base suivante est aussi bien qu'un coup sûr ». Cependant, les meilleurs et les plus brillants acteurs du monde du baseball analysaient les mauvaises données simplement parce qu'on avait toujours fait ainsi.

C'est notre devoir d'entrepreneurs que de bousculer la pensée dominante en étudiant comment nos prochains coups peuvent transformer notre secteur. Tout comme j'ai été inspiré par Billy Beane (que j'ai interviewé en 2019), je veux que vous appliquiez l'analyse de données à votre entreprise. Quel est votre équivalent de la moyenne de présence sur les bases ? Accordez-vous trop de poids au chiffre d'affaires et pas assez à la marge ? Votre plan de rémunération favorise-t-il plus l'ouverture de nouveaux comptes que la vente aux comptes existants ?

Comme vous allez le voir, le fait de lire toutes ces statistiques a constitué le socle qui m'a permis de faire mon plus grand saut dans le développement de mon entreprise.

Utilisez les données et la logique (ou embauchez un collaborateur clé) pour prédire l'avenir

Les meilleurs entrepreneurs voient en permanence au moins cinq coups d'avance. Aussi concentrés qu'ils soient sur l'instant présent, ils doivent aussi prévoir ce qui pourrait se produire dans l'avenir. Ils doivent être prêts à changer d'orientation pour s'adapter à la rapidité du changement, quel qu'il soit, qui s'abat sur eux.

Voyez-vous un nouveau concurrent à l'horizon ? Si c'est le cas, comment agir maintenant pour le contrer ? Estimez-vous que votre secteur est à la veille de se

fragmenter, en créant une multitude de niches ? Si c'est le cas, quelle stratégie mise en œuvre aujourd'hui vous aidera à dominer votre niche l'année prochaine et dans les années à venir ?

Quand vous vous préparez pour un avenir probable, vos concurrents qui n'ont pas fait de même seront déroutés tandis que vous vous emparerez de leurs parts de marché. Vous ferez face aux tendances et aux changements avec sérénité alors que les dirigeants des autres entreprises seront en pleine confusion.

Personne ne peut prédire l'avenir, mais vous pouvez faire des déductions logiques à partir des tendances si vous réunissez des données et prévoyez des scénarios. Un autre ouvrage de Michael Lewis, intitulé *Le Casse du siècle : The Big Short*, illustre magnifiquement ce concept. Il raconte l'histoire de Michael Burry (incarné par Christian Bale dans le film du même nom), directeur d'un fonds spéculatif. En 2005, il avait prédit que la bulle des subprimes serait le catalyseur qui ferait s'effondrer l'ensemble du secteur bancaire. Selon Burry, la preuve de la crise à venir était sous les yeux de tous ceux qui voulaient bien la voir, mais les pairs de Burry étaient trop occupés à engranger de l'argent pour se soucier de leurs coups suivants. Pendant un temps, au moins, ce sont les amateurs qui sont apparus comme les plus intelligents, car ils réussissaient bien à court terme. Mais pendant ce temps, Burry, le grand maître, préparait ses futurs coups, ayant une meilleure vue d'ensemble de l'échiquier et sachant où le marché finirait par aboutir.

Burry s'est rendu dans toutes les grandes banques, y compris Bear Stearns, Deutsche Bank et Merrill Lynch. Il les a convaincues de créer un nouveau produit financier qui lui permettrait de miser contre le secteur. Aussi bien l'équipe de Burry que les investisseurs du fonds pensaient qu'il était fou ; après tout, personne d'autre dans le

secteur ne paraissait inquiet par l'effondrement de cette bulle. Mais comme Burry avait déjà prouvé son excellente capacité à prédire l'avenir, ses investisseurs lui ont donné le pouvoir de prendre des mesures audacieuses.

Il a acheté des « contrats d'échange sur défaut de crédit » pour des centaines de millions de dollars. Quand sa première mesure a semblé se retourner contre lui, ses investisseurs se sont presque rebellés. Mais Burry ne l'est pas laissé démonter et a campé sur ses positions. Et lorsque le marché des prêts hypothécaires à risque (subprimes) s'est effondré, ses contrats d'échange ont assuré des rendements dépassant 500 %.

Tous les investisseurs avaient accès aux mêmes informations que Michael Burry, mais ils étaient bien trop occupés à agir dans l'instant présent pour réfléchir aux années à venir. Comme Burry a fait preuve de minutie pour analyser les données et de la clairvoyance d'un grand maître, il a pu tirer profit de sa prédiction. Dans votre entreprise, il faut peut-être ce niveau de planification et de patience pour lancer une campagne innovante.

Je comprends parfaitement que vous n'ayez ni le temps ni les compétences mathématiques de Michael Burry. Cela m'amène au point suivant. Au fil des ans, on m'a posé d'innombrables fois la question suivante : « Quel est le meilleur investissement pour développer mon entreprise ? » Ma réponse a changé, car j'ai moi-même évolué. Mais désormais, elle ne varie plus : « Déboursez une somme à six chiffres pour embaucher un expert en analyse prédictive. »

Si vous avez vu le film *Le Stratège*, vous vous souvenez peut-être que Paul DePodesta (joué par Jonah Hill dans le film, aujourd'hui responsable de la stratégie pour l'équipe des Cleveland Browns de la NFL) était devenu l'arme secrète de Billy Beane. Ce spécialiste des chiffres avalait

des statistiques, puis il les analysait avec un nouveau mode de pensée. Diplômé d'Harvard en économie, DePodesta était un crack en informatique. Beane n'a jamais développé les compétences d'analyse prédictive de DePodesta. Il n'en avait pas besoin puisqu'il avait recruté DePodesta.

Partez en quête de votre DePodesta. Les entrepreneurs couronnés de succès possèdent la compétence primordiale de savoir recruter des personnes plus intelligentes qu'eux, capables de compenser leurs points faibles. Vu les règles du jeu actuelles, il vaut mieux exceller dans le domaine de l'analyse prédictive.

**Pour développer votre entreprise,
codifiez vos connaissances pour pouvoir
les transmettre**

Imaginez que vous demandiez à Léonard de Vinci, Michel-Ange ou à Pablo Picasso de vous enseigner la peinture. Ils auraient du mal à expliquer leur méthodologie et, même s'ils le pouvaient, bonne chance pour l'appliquer ! Le don d'un artiste - ou de tout autre génie - ne se transmet pas. Mais qu'en est-il du talent d'un entrepreneur, d'un dirigeant ou d'un entraîneur ?

Je vous ai raconté comment le brio de Bill Belichick avait permis de remporter six Super Bowls. Pensant que sa maestria était transposable, plusieurs équipes de la NFL ont engagé ses assistants comme entraîneurs principaux. Leur logique était simple : qui mieux que des entraîneurs ayant observé de près le génie de Belichick pouvait mener des équipes ? C'était une idée géniale, sauf qu'elle n'a pas fonctionné, comme l'ont démontré les échecs de Romeo Crennel, Eric Mangini et Josh McDaniels.

Les équipes de la NFL voulaient si éperdument la recette secrète de Belichick qu'ils ont continué à engager ses disciples comme Matt Patricia. Au cours des deux premières saisons de Patricia en tant qu'entraîneur principal des Detroit Lions, l'équipe n'a gagné que neuf matchs sur trente-deux. Cela nous indique peut-être que les compétences d'un entraîneur lauréat du Super Bowl ne sont pas transposables. En revanche, d'autres disciples de Belichick - Mike Vrabel, Bill O'Brien et Brian Flores - ont montré un talent prometteur et pourraient inverser cette tendance.

Étudions à présent le cas de Bill Walsh. Celui-ci a conduit les 49ers de San Francisco du niveau 2-14 en 1979 au statut de champions du Super Bowl trois ans plus tard (le premier des trois titres de Super Bowl). Parmi son entourage, sept de ses assistants sont devenus des entraîneurs principaux, dont George Seifert et Mike Holmgren, vainqueurs du Super Bowl. Holmgren a, à son tour, eu dans son entourage cinq assistants qui sont devenus entraîneurs principaux. En 2007, dix-neuf ans après que Walsh est parti des 49ers, quatorze entraîneurs principaux, sur les trente-deux que compte la NFL, étaient soit des collaborateurs directs, soit des disciples de deuxième ou troisième génération de Walsh.

Quelle est la différence fondamentale entre Belichick et Walsh ? Belichick est connu pour s'entourer de mystère et Walsh, pour ses listes. Oui, ses *listes* ! La raison pour laquelle son génie a pu être transmis à d'autres, c'est qu'il a codifié et partagé ses connaissances.

Certains estiment que Bill Belichick est d'autant plus un génie qu'il empêchait ses assistants de le battre après leur départ. Pourquoi diable aurait-il voulu leur venir en aide en leur apprenant comment le vaincre ? Il n'avait rien à gagner à mettre à disposition ses compétences. Vous, en revanche, avez tout à gagner à partager les vôtres.

Vous ne pouvez tout simplement pas développer votre entreprise sans créer les systèmes qui lui permettront de fonctionner sans vous.

Établissez des listes. Créez des modes d'emploi (des vidéothèques sont parfois plus efficaces que des livres imprimés). Codifiez vos connaissances. Si elles n'existent que dans votre esprit, vous avez une mission à accomplir. Si vous voulez que votre entreprise dure dans le temps, codifiez ce que vous savez et assurez-vous de le transmettre à tous vos collaborateurs.

Montrez vos chiffres pour identifier fuites et tendances

Si vous parcourez vos locaux, vous verrez des écrans et des flux de données partout. En affichant vos données, vous créez un sentiment de responsabilité et mettez en lumière une transparence radicale.

Puisque tout le monde voit tout, c'est une manière incroyable de manier en même temps la carotte et le bâton, sans avoir à dire ni à faire quoi que ce soit. Avec les chiffres à la vue de tous, les collaborateurs brillants se sentent reconnus et les médiocres mal à l'aise. Si ces derniers se sentent vraiment embarrassés, tant mieux ! Ils vont soit hausser leur niveau de jeu pour éviter une gêne plus grande encore, soit quitter l'entreprise. La transparence est la drogue suprême qui permet de doper les performances. Et si cela ne motive pas vos collaborateurs peu performants, ils partiront d'eux-mêmes, ce qui est exactement ce que vous recherchez.

Vous pouvez dire que c'est rude. Je dis que c'est efficace.

Revenons à l'analyse des données. Une fois celles-ci sous mes yeux, je surveille deux choses : les fuites et les

tendances. Les fuites me signalent un manque d'efficacité. Par exemple, si je vois une forte hausse dans les souscriptions de polices d'assurance, mais que le temps de traitement depuis nos sièges sociaux vers la compagnie d'assurances décroît, je soupçonne une fuite.

Les chiffres me donnent des indications sur la provenance des éventuelles fuites. Le problème vient-il du nombre de personnes traitant les souscriptions, du manque de bons collaborateurs ou du processus lui-même ? Si je constatais une baisse dans le temps de traitement demain, je craindrais vraiment un problème. Actuellement, j'ai l'impression que nous avons recruté le bon personnel et que l'investissement dans notre technologie fonctionne. Pourquoi, dans ce cas, le temps de traitement est-il plus lent ? Même si les données n'apportent pas de réponse, elles m'avertissent du fait qu'il y a un problème qui doit être résolu.

J'observe aussi les tendances. Comme un agent de change, j'étudie les graphiques pour voir à quelle vitesse les choses évoluent. Pourquoi avons-nous un ralentissement pendant les trois premiers mois de l'année ? Pourquoi les ventes ont-elles monté en flèche en mai ? Que faisons-nous bien, et que ne devrions-nous pas faire ? Se plonger dans les chiffres nous aide à ajuster notre approche et à la rendre plus efficace.

La plupart des entreprises connaissent un certain degré de saisonnalité. Les commerces de détail dépendent des périodes de promotions, comme les studios de cinéma dépendent des films sortis pendant les vacances. Voilà aussi pourquoi les détaillants ont créé des événements arbitraires comme des promotions de rentrée et pourquoi les vendeurs en ligne ont créé le Cyber Monday¹. Je constate souvent une *acceptation aveugle* de ces tendances, et c'est un problème. Pendant longtemps, on a considéré comme acquis dans notre secteur que les mois

de décembre à février et de juin à août étaient des périodes de faible activité. Quand j'ai analysé les données, j'ai remarqué que 75 % des polices étaient vendues pendant six mois de l'année, de mars à mai et de septembre à novembre. En y regardant de plus près, j'ai vu qu'il n'y avait aucune bonne raison à cela. Ce n'était pas comme si nous gérons une station de ski où l'affluence dépendait de la météo.

Cela m'a indiqué surtout que pendant ces mois calmes, les agents baissaient la garde. Ce faisant, ils se conformaient simplement aux attentes préconçues. Étant donné que le secteur dans son ensemble, et leurs pairs, ralentissaient à certains moments de l'année, ils en faisaient autant. Et comme mes concurrents considéraient cela comme acquis - et par conséquent, toléraient de médiocres résultats sur ces périodes -, j'y ai vu une occasion.

Comment ai-je réagi à ces données ?

J'ai lancé des campagnes innovantes spécifiquement ciblées pour augmenter les ventes durant les mois creux. J'ai aussi modifié les dates de notre plus prestigieuse conférence sur la motivation pour faire des ventes estivales l'élément le plus important.

Puis, j'ai extrait une page du livre de Ray Dalio et j'ai créé des cartes de baseball avec les statistiques de chaque agent pour l'année. Comme ceux-ci savaient que les cartes seraient imprimées le 15 janvier et que leurs performances seraient vues par toute l'entreprise, les ventes ont grimpé en flèche en décembre. En l'espace de deux ans, après avoir découvert et analysé ces données, nos pourcentages de vente sont passés de 75/25 (mois de pointe/mois calmes) à 55/45. Autrement dit, nous avons éliminé presque tout le caractère saisonnier de notre activité. Les données n'ont pas résolu le problème à elles

seules, mais elles nous ont alertés et nous ont permis de suivre nos progrès vers la solution.

Avec cette victoire en poche, j'ai commencé à examiner les tendances pour chaque partie du mois. J'ai ainsi pu voir là où nous étions faibles et comment mettre en place des incitations pour éviter la frénésie de fin de mois pour conclure des contrats. Depuis que nous avons commencé à suivre cela, les ventes ont commencé à s'équilibrer au sein de chaque mois.

Tous les P.-D.G. devraient analyser leurs chiffres, surveiller les fuites et les tendances puis piloter leur exécution en fonction de ce qu'ils ont appris.

Faites confiance aux chiffres, pas aux personnes

Quand vous dirigez une entreprise, vous ne pouvez pas toujours faire confiance aux autres pour qu'ils vous disent la vérité. En réalité, vous ne pouvez pas toujours vous fier à vous-même. Les autres collaborateurs ayant leurs propres objectifs, ils souhaitent travailler sur un projet particulier et sont ouvertement optimistes dans leurs projections. Parfois, ils n'ont même pas conscience de déformer la vérité.

Les entrepreneurs peuvent commettre les mêmes erreurs. Vous vous persuadez qu'un produit peut marcher, mais c'est votre ego qui s'exprime, pas votre esprit logique. Ou bien vous promouvez quelqu'un parce que vous l'aimez bien, pas parce qu'il l'a mérité.

Les chiffres assurent l'honnêteté de tout le monde.



La plupart de vos producteurs de chiffres d'affaires ont une personnalité de type A. Ils sont agressifs, sûrs d'eux, résolus et ces qualités sont utiles dans divers aspects de l'entreprise. Ils savent bien se mettre en avant aussi et, en tant que P.-D.G., vous devez faire la différence entre autopromotion et résultats.

Voici comment faire : quand des personnes me disent combien elles ont travaillé dur et tous les résultats qu'elles ont obtenus, je demande quel est leur taux de clôture de ventes.

Disons que je discute avec Paul.

« 50 %, me répond-il.

- Impressionnant. Maintenant, dis-moi quelle est ta vente moyenne par client ?

- 2 000 dollars.

- Donc, si tu fais dix propositions et que tu en conclus la moitié, cela veut dire que tu es à 10 000 dollars.

- Exactement.

- Alors, dis-moi comment cela se fait que ton meilleur mois du dernier trimestre était de seulement 6 000 ? »

Vous pensez déjà connaître la réponse, n'est-ce pas ? Ce que vous ne savez peut-être pas, c'est que le silence est votre carte maîtresse. Ce n'est pas le moment de crier comme le personnage d'Alec Baldwin dans le film *Glengarry* : « Pose ce café ! Le café, c'est uniquement pour ceux qui concluent... "Les chefs sont faibles." Tu es faible ! »

Au lieu d'émettre une hypothèse ou de remettre en question la déontologie professionnelle de Paul, gardez le silence. Laissez-le répondre à la question.

À un moment donné, il se met à parler. Sans surprise, il se met en colère et proteste qu'il n'est pas paresseux.

« Pourquoi te mets-tu en colère ? lui demandé-je. Je te rappelle juste les chiffres qui tu m'as transmis. »

Paul est déjà en train de réfléchir. Il soutient qu'il n'est pas paresseux parce qu'il sait que les données disent le contraire. Inutile de le démolir. Contentez-vous de suivre le processus.

Les mauvais responsables utilisent des données qualitatives. Ils analysent une telle situation avec des *mots* plutôt qu'avec des chiffres. Ils déclarent que la personne est paresseuse, malhonnête ou démotivée. Ces mots ne résolvent absolument pas le problème. En revanche, les données indiquent les solutions.

En vous appuyant sur des données, vous évacuez les émotions. En vous concentrant sur les chiffres, vous aidez l'autre personne à admettre la réalité. Cela apporte non seulement l'impulsion pour s'améliorer, mais préserve aussi votre relation.

Dans cette situation, résoudre une équation à une inconnue x semble être une approche simple. Les seules variables dans les revenus de Paul sont le nombre de propositions, le taux de clôture et la vente moyenne par client. Disons par exemple que la dernière variable est fixée à 2 000 dollars. Il y a seulement deux manières de gagner plus d'argent : faire plus de propositions ou améliorer le taux de clôture. Quand vous vous plongez dans les chiffres, vous constatez que le taux de clôture de Paul est bien de 50 %. Le problème, c'est qu'il n'a soumis que six propositions.

Tout comme nous avons dû nous pencher sur les chiffres pour analyser l'ITR, nous devons aller plus loin dans ce cas. Les données nous indiquent que Paul ne fait pas assez de propositions. Ce qui détermine le nombre de propositions est ce qui lui donne accès à l'étape de proposition : la prospection. La clé, c'est qu'il ne génère

pas assez de prospects. Voilà l'inconnue que vous devez calculer.

Son marketing sur les réseaux sociaux a-t-il baissé ? S'est-il retiré de ses groupes de réseautage ? A-t-il cessé d'appeler des clients existants ou de faire du démarchage ? Vous étiez sur la bonne voie quand vous avez évalué le nombre de ses propositions et son pourcentage de taux de clôture. En creusant davantage la question, vous remarquez que votre prochain coup consiste à passer en revue sa stratégie de prospection et à trouver un moyen de l'évaluer. Pour ce faire, observons comment une grande entreprise se sert des données pour gérer son équipe de vente.

L'analyse des données va au-delà d'une équation à une inconnue

Lanier Worldwide, aujourd'hui filiale de Ricoh USA, est une entreprise basée à Atlanta qui fournit des articles de bureau. Elle est reconnue pour la qualité de sa formation commerciale. Son outil d'évaluation des VRP de photocopieuses (lorsque Greg Dinkin travaillait ici en 1994) était simple :

- 20 appels de démarchage par jour ;
- 2 démonstrations de produit par jour ;
- 10 % de taux de clôture en moyenne ;
- 1 vente par semaine, 1 200 \$ de commission par vente ;
- soit 1 200 \$ de commission par semaine.

On voit clairement que cet argumentaire peut être attrayant pour de jeunes diplômés. En vendant une seule photocopieuse par semaine, vous gagnerez 60 000 dollars par an. Mieux encore, il vous suffit de conclure seulement

10 % de vos démonstrations pour remplir votre quota. Lanier a calculé cette formule en s'appuyant sur des années de données. La difficulté, c'était que vous deviez passer en moyenne cent appels de démarchage par semaine pour faire une vente.

Supposons que Chris soit un vendeur exceptionnel au taux de clôture de 50 %. Quand vous étudiez ses chiffres hebdomadaires, il gagne en moyenne 2 400 dollars par semaine. Il a vraiment assuré ! Il est le VRP vedette du bureau. Quel tombeur !

Voyez-vous le problème ?

Il faut revenir aux données qualitatives. Être un « tombeur » ne nous indique rien du tout.

Quand nous nous penchons sur les chiffres et que nous constatons que Chris a un taux de clôture de 50 %, nous commençons à nous interroger. Il est temps de résoudre l'équation à une inconnue. Ses chiffres mensuels sont les suivants :

- x appels de démarchage par jour ;
- x démonstrations par jour ;
- 50 % de taux de clôture en moyenne ;
- 2 ventes par semaine, 1 200 \$ de commission par vente ;
- soit 2 400 \$ de commission par semaine.

Calculer le nombre de démonstrations est facile. Puisqu'il en conclut la moitié, il est évident qu'il effectue quatre démonstrations. Mais qu'en est-il du nombre d'appels de démarchages ? Ils ne sont visibles nulle part.

À propos, cette histoire ne vous rappelle-t-elle pas celle de Paul ? Je souhaite que vous détectiez une tendance. Il est courant que vos employés les plus talentueux s'en remettent uniquement à leur talent. L'homme est ainsi fait que lorsque les choses viennent à nous facilement,

nous avons tendance à nous la couler douce. C'est justement votre rôle de dirigeant que de mettre au défi vos collaborateurs les plus brillants pour qu'ils soient à la hauteur de leur talent. Sauf si vous savez analyser les chiffres, des employés comme Chris et Paul vont très bien gagner leur vie. Malgré des performances totalement médiocres ! Mais ils ne le feraient pas sous la férule de Jobs, ni sous celle de Belichick, ni, espérons-le, sous la vôtre.

Pour comprendre ce qui s'est passé avec Chris, examinons les chiffres. S'il avait réalisé dix démonstrations par semaine, il aurait conclu cinq ventes au lieu de deux. Il aurait gagné 6 000 dollars par semaine au lieu de 2 400. Comme il était le grand manitou du bureau et que son patron n'avait pas l'esprit analytique de la sabermétrie, personne ne s'est soucié de surveiller son activité. Par conséquent, Chris a cessé de prospecter. Et si vous étudiez les chiffres d'encore plus près, vous remarquerez qu'il n'a passé aucun appel de démarchage. Les démonstrations ont toutes été réalisées auprès de clients parrainés ou existants.

Une réponse simple ? Il faut que Chris passe plus d'appels de démarchage.

Vous auriez dû vous douter que c'était une question piège ! Il n'y a pas de réponses simples dans les affaires. Les données nous ont permis de découvrir pourquoi Chris obtenait des résultats moyens : un manque de prospects. Cependant, les données seules ne différencient pas les Billy Beane et les Paul DePodesta des autres gens. Il faut combiner les données à l'analyse. Si Chris est aussi bon vendeur que cela, je pencherais dans un premier temps pour lui trouver plus de prospects. Et surtout si j'avais des personnes dans ma société qui excellent dans la prospection, mais sont moins bonnes pour conclure, je trouverais un moyen d'associer leurs talents.

Cependant, avant de faire cela, je demanderais à Chris (vous l'avez deviné) qui il veut être.

Les grands dirigeants savent associer les données et la nature humaine. Comme un médecin astucieux qui fait des analyses de sang, ils utilisent les données pour diagnostiquer des problèmes. Puis, ils se servent de leur savoir-faire pour trouver des solutions.

Pour certains entrepreneurs, les données font partie des tâches ennuyeuses de leur entreprise : ils ne s'intéressent pas aux chiffres. Mais j'espère que ces histoires vous permettent de comprendre pourquoi je suis obsédé par les données, en particulier si je peux les employer pour obtenir un avantage compétitif.

Comme je l'ai déjà dit à de nombreuses reprises, lire comment résoudre un problème ne suffit pas. Vous devez exploiter ces informations dans votre propre entreprise. Je vous ai fourni une formule simple pour suivre à la trace votre réussite commerciale. Si vous êtes dans le secteur du transport routier, vos formules seront très différentes. Avant de passer à la suite, inventez trois formules qui vous permettront de surveiller votre entreprise. Dans l'idéal, elles deviendront les premiers chiffres que vous étudierez avant de commencer votre journée de travail.

Sans système, peu de chances de connaître une croissance exponentielle

Vous savez à présent que les mots ne suffisaient pas à vous raconter ce qui se passe réellement dans votre entreprise. Voici quatre formulations qu'emploient les personnes ne disposant ni de données ni de systèmes :

« En gros... »

« Je pense que nous sommes à... »

« Environ... »

« Je crois que nous avons... »

Les sociétés qui se développent et croissent finissent par mettre en place un système efficace. Si vous pensez faire croître votre entreprise uniquement grâce à votre personnalité, votre société sera imprévisible. Vous devez créer des systèmes et des protocoles qui diminueront la microgestion de vos collaborateurs.

Cinq raisons pour mettre en œuvre des systèmes

- 1.** Ce qui est évalué peut être développé et amélioré.
- 2.** Vous saurez vers où et vers qui orienter votre énergie et votre savoir-faire.
- 3.** Vous pouvez arrêter de microgérer et donner de l'autonomie à vos employés.
- 4.** Vos employés, notamment vos meilleurs éléments, ne pourront pas vous tromper avec des fanfaronnades.
- 5.** Dans un même mouvement, vous deviendrez plus efficace et aurez plus de liberté.

C'est une chose que de parler de créer des systèmes et c'en est une autre que de les mettre en place. Quand vous êtes focalisé sur les ventes, il est difficile de prendre du recul par rapport aux activités générant du chiffre d'affaires. Créer des modes d'emploi et des systèmes n'a pas été chose aisée pour moi, et elles seront probablement difficiles pour vous aussi. C'est bien plus facile d'encaisser des chèques que de les remplir. Aussi bien la technologie que le personnel à embaucher vous coûteront de l'argent. Mais si vous voulez gérer une

boutique seul sans vous développer, vous n'avez pas besoin d'investir dans des systèmes.

Comment augmenter la valeur de votre entreprise

Quand vous êtes au cœur de la gestion d'une entreprise, le fait de devoir ralentir et de mettre au point des systèmes est plus facile à dire qu'à faire. Si vous avez une expérience de vendeur, vous avez probablement l'état d'esprit « conclure l'accord maintenant et s'inquiéter plus tard ». Si vous voulez rester entrepreneur en solo, cela peut fonctionner. En revanche, si créer de la valeur vous intéresse davantage que les bénéfices, vous devez ralentir assez longtemps pour mettre au point des systèmes.

Quand une entreprise est gérée par des systèmes, et pas seulement par votre savoir-faire, sa valeur augmente. Vous devez documenter la mise en œuvre de ces systèmes. Quand de nouveaux employés arrivent, quelles mesures devez-vous prendre pour les intégrer ? Décrivez chacune d'elles. Il en va de même pour le reste de votre entreprise : mesures à prendre après l'achat d'un produit, pour conclure une vente et en assurer le suivi, etc. La valeur des entreprises développées à partir de systèmes et de procédures augmente, car elles fonctionnent par elles-mêmes sans être dépendantes d'une personne en particulier. Évidemment, votre société a besoin d'un pilote, mais les systèmes mis en place augmenteront substantiellement sa valeur.

BÉNÉFICE VISION À COURT TERME	VALEUR VISION À LONG TERME
Travailler dans l'entreprise pour gagner de l'argent maintenant	Travailler sur l'entreprise pour en augmenter la valeur plus tard
Gratification instantanée	Gratification différée
État d'esprit d'un vendeur	État d'esprit d'un P.-D.G.
Mentalité d'un entrepreneur indépendant	Mentalité d'un chef d'entreprise



Vous ne pouvez pas vous contenter d'évaluer les données ; vous devez aussi les analyser. Comme on dit à Wall Street, ne luttiez pas contre la tendance du marché. Quand les chiffres dressent un portrait déplaisant, votre ego sera touché et vous allez chercher des moyens de rationaliser vos baisses. Anticipez cela pour l'éviter. Les données ne mentent jamais !

Pour en arriver au point de surveiller des données, il va falloir beaucoup travailler. Je peux aussi dire d'expérience que cela sera fastidieux et pénible, surtout si vous vous voyez comme un visionnaire ou si vous êtes un vendeur qui n'a pas la patience requise pour un travail ne produisant aucun rendement immédiat. J'ai combattu cela pendant longtemps. Et que cela soit dû à la lecture du livre *Le Stratège* ou d'avoir souffert de crises de panique, j'ai fini par apprendre que la seule manière de diriger une entreprise en la développant, c'est de mettre en place des systèmes qui surveillent les données.

Rester paranoïaque - le grand maître ne baisse jamais la garde

« J'attribue la capacité d'Intel à conserver son succès à sa vigilance permanente envers les menaces, qu'elles soient de nature technologique ou concurrentielle. Le mot "paranoïa" vise à suggérer cette attitude, une attitude qui inspecte en permanence l'horizon à la recherche des menaces à votre réussite. »

Andy Grove, ancien P.-D.G. et président d'Intel

Le monde des affaires, c'est la guerre. En d'autres termes, une entreprise n'est jamais en paix. Vous pouvez être le leader du marché, vous pouvez engranger des bénéfices record, vous pouvez *croire* que vous pouvez vous détendre et profiter de la dynamique, mais... quelqu'un est toujours là, se préparant à vous attaquer. Vous pouvez avoir une illusion de paix quand tout va bien, mais c'est juste une illusion. Si vous baissez la garde pendant une seconde, vous vous exposez à une attaque.

L'histoire est l'un de nos meilleurs professeurs. Nous employons si souvent l'expression « Fortune 500 » que nous en oublions son origine. En 1955, Edgar P. Smith, rédacteur en chef du magazine *Fortune*, a publié une liste des cinq cents plus grandes sociétés américaines en fonction de leur chiffre d'affaires annuel. Aujourd'hui, celle-ci inclut aussi bien des entreprises publiques que privées (si leur chiffre d'affaires est rendu public). Sur les cinq cents sociétés initiales, devinez combien figurent encore sur la liste. La moitié ? Deux cents ? Même si 20 % seulement ont réussi, cela fait tout de même cent sociétés, pensez-vous.

Cinquante-deux.

Pensez-vous que cela soit facile de rester dans la course ? Boeing, Campbell Soup Company, Colgate-Palmolive, Deere & Company, General Motors, IBM, Kellogg Company, Procter & Gamble et Whirlpool Corporation représentent le petit nombre de firmes présentes sur la liste à la fois en 1955 et en 2019. Pensez-vous que d'autres entreprises ne sont pas à l'affût, prêtes à détruire leurs concurrents, en particulier les plus gros ? 89 % des entreprises présentes sur la liste originelle Fortune 500 ont soit fait faillite, soit ont été exclues de la liste (certaines ont été rachetées). Les affaires sont une boucherie. Au moment où vous vous croyez en sécurité, vous êtes en fait le plus vulnérable.

Selon votre phase dans le cycle économique, les informations ci-après, dénichées sur le site Internet de la Foundation for Economic Education (FEE, Fondation pour l'éducation économique), vont soit vous enthousiasmer, soit vous effrayer.

Selon un rapport publié en 2016 par *Innosight* (« *Corporate Longevity : Turbulence Ahead for Large Organizations* », Longévité des entreprises : turbulences en vue pour les grandes firmes), les entreprises composant l'indice boursier S&P 500 en 1965 y sont restées en moyenne trente-trois

ans. Vers 1990, la cotation moyenne dans l'indice S&P 500 s'est réduite à vingt ans, et le rapport prévoit qu'elle va baisser à quatorze ans vers 2026. Au rythme de roulement actuel, environ **la moitié des entreprises cotées au S&P 500 aujourd'hui seront remplacées au cours des dix prochaines années**, car « nous entrons dans une période de volatilité accrue pour les entreprises leaders dans divers secteurs, les dix prochaines années se dessinant comme la décennie potentiellement *la plus mouvementée de l'histoire moderne.* »

La technologie et les réseaux sociaux sont de formidables niveleurs. Par conséquent, il est encore plus difficile de rester à la page. Mais c'est aussi plus facile de désarçonner les colosses. Vous ne pouvez rester dans le coup sans évoluer. Soyez trop confiant pendant une minute, et vous serez grillé !

L'urgence est là chaque jour : restez vigilant, restez en vie

La plupart des entrepreneurs partagent un sentiment accru d'urgence. Pour eux, chaque jour est un combat, et ils le traitent comme si c'était une question de vie ou de mort. Cela leur procure cette énergie pressante qui se traduit par un avantage concurrentiel. Vous n'avez pas envie de concurrencer l'une de ces personnes. Ce n'est pas qu'ils sont plus intelligents ou plus compétents ; c'est qu'ils travaillent plus dur que vous. Ils sont obsédés par la victoire.

Dans son livre *Stratégie, les 33 lois de la guerre*, Robert Greene a écrit les mots suivants :

Vous êtes votre pire ennemi. Vous perdez un temps précieux à rêver de l'avenir au lieu de vous impliquer dans le présent. Si rien ne vous paraît urgent, vous ne vous investissez pas à fond dans ce que vous faites. [...] Coupez les liens qui vous attachent au passé. Jetez-vous dans l'inconnu, là où vous ne pouvez compter que sur votre propre talent et votre propre énergie. Formez le dernier carré, c'est la dernière manœuvre de résistance d'une armée entièrement cernée.

Je ne vous dis pas d'être paranoïaque jusqu'à la folie, mais d'être paranoïaque et prudent. Vous serez alors vigilant vis-à-vis de ce qui peut mal tourner, mais vous ne serez pas obsédé. Vous êtes conscient des dangers et des pièges potentiels et vous restez en alerte face aux signes avertissant que les choses dérapent.

Réfléchissez à une scène couramment vue dans les films de guerre : une escouade part au combat, remporte une bataille, fait prisonnier un méchant puis monte un camp pour la nuit. Les membres du groupe célèbrent leur victoire - l'alcool coule à flots - et font la fête avec les femmes du coin. Ils tombent ivres morts et que se passe-t-il au milieu de la nuit ? Ils sont pris dans une embuscade. Ils ont baissé leur garde, et l'ennemi en a tiré parti.

Quand j'étais dans l'armée, nous avions un adage qui disait « Restez vigilant, restez en vie ».

C'est la même chose dans le monde des affaires. Vous devez rester en alerte face à ce qui peut mal tourner. Ne pensez pas naïvement que tous vos collaborateurs sont loyaux et travailleurs et que tout fonctionnera parfaitement bien sans supervision. Ne croyez pas que vous avez écrasé tous vos concurrents et que personne ne peut trouver un moyen de remettre en cause votre position. Ne croyez pas que l'innovation qui vous a ouvert la voie du succès continuera à le faire à l'avenir.

Les bons généraux sont paranoïaques et ils réagissent en créant de grandes stratégies successives. Si vous êtes capable de vaincre vos concurrents grâce à une meilleure stratégie, vous pouvez vous protéger des aléas. N'improvisez pas. Ne vous fiez pas à une stratégie jusqu'à ce qu'elle devienne obsolète. Continuez à élaborer des plans audacieux s'appuyant sur des conditions changeantes ; anticipez les tendances et mettez une stratégie en place pour en tirer parti.

Tous les généraux, de Napoléon à Patton, ont maîtrisé cette technique et chaque chef d'entreprise doit faire de même. Pourquoi vos chiffres sont-ils toujours moins bons en février ? Pourquoi y a-t-il toujours une course effrénée à l'approche des dates butoirs ? Pourquoi un grand nombre de réunions dégénèrent-elles en cris et accusations ? Pourquoi avez-vous perdu trois clients majeurs au cours des six derniers mois ? Voilà le type de questions qui devraient vous arrêter dans votre élan. Recherchez les causes les plus profondes. Voyez si vous pouvez identifier le problème sous-jacent. Lorsque la paranoïa mène à la curiosité qui, à son tour, conduit à des solutions, elle remplit sa fonction.

Plus vous réussissez, plus vous êtes vulnérable

La réussite va diminuer la paranoïa. Cela peut sembler contre-intuitif, mais pensez à ce qui se passe quand tout va très bien. Vous avez probablement déjà vécu cette situation : vous enchaînez les succès et puis d'un coup, sans crier gare, vous êtes en perdition. Mais que s'est-il donc passé ?

Vous êtes devenu trop confiant. Vous avez cessé d'être la personne la plus insatiable de votre secteur. Vous avez l'impression d'avoir dépassé le stade où vous deviez être paranoïaque.

Je vais vous raconter ce qui est arrivé à Rick, un bon ami qui était avocat pénaliste à Los Angeles, pas un avocat de la défense parmi d'autres, mais l'un des meilleurs. Dans les années 1970 et 1980, il a défendu des trafiquants de drogue puissants et riches qui l'ont invité à faire la fête avec eux. Une ligne de cocaïne en a appelé une autre et, peu de temps après, il en consommait de fortes doses. Ils lui ont présenté des « Playmates » de *Playboy* et très vite,

Rick sortait non pas avec une, mais avec deux filles en même temps ! Après une série de mauvaises décisions et d'infractions liées à sa consommation de cocaïne, il a été condamné à vingt ans de prison. Il a perdu son droit d'exercer et quand il est sorti de prison, il gagnait environ 3 000 dollars par mois en vendant des articles publicitaires, comme des stylos et des T-shirts.

Il n'était pas loin de son soixante-dixième anniversaire quand je lui ai demandé quel genre d'élève il avait été au lycée. « J'étais un garçon ordinaire, m'a-t-il répondu. Je me suis marié avec ma petite amie du lycée. »

Au fil de notre discussion, il est apparu clairement qu'il avait été dépassé par sa réussite. Quand sa carrière a décollé, les gens se sont mis à le considérer comme le capitaine de l'équipe de football et les femmes se jetaient à son cou. C'était un prodige qui s'est épanoui sur le tard et qui a été séduit par le glamour du milieu de la drogue. Rick n'a pas pu résister. Comme beaucoup de gens qui réussissent, il ne pouvait imaginer que sa carrière puisse dérailler. (Vous vous souvenez de Morton Downey Jr ?) Par conséquent, il n'était pas préparé à la réussite qui a fini par le détruire. Quand je pense à Rick, qui est décédé en 2019, je suis triste. C'était un bon ami au grand cœur qui a pris une mauvaise décision (toucher à la cocaïne), ce qui a conduit à une série de coups qui ont mis sa vie et sa carrière échec et mat.

Brené Brown, professeure chercheuse et auteure à succès, a donné une conférence TED, intitulée « Le pouvoir de la vulnérabilité », qui a été visionnée en ligne plus de 53 millions de fois. Elle comprend comment la pression des pairs peut prendre le dessus. Elle dit notamment qu'« oser dresser des limites, c'est avoir le courage de s'aimer soi-même, au risque de décevoir les autres ». Le fait de s'aimer soi-même se traduit souvent

par le fait de dire non. J'aurais souhaité que Rick ait été assez avisé pour écouter ce conseil.

Vous souvenez-vous de Robert Shapiro, l'avocat qui a défendu O. J. Simpson ? Il était - et il est encore - un avocat couronné d'un grand succès qui a conservé sa dynamique malgré sa réussite. Il a délaissé le droit pénal pour se reconvertir dans le droit civil. Quand je l'ai interviewé, je lui ai posé des questions sur son travail de pénaliste et s'il n'avait jamais été tenté par des clients qui lui proposaient de la drogue ou de belles femmes.

« Je n'ai jamais noué de relation ni d'amitié avec mes clients, a-t-il répondu. Je gardais toujours mes distances avec eux. »

Contrairement à Rick, en établissant des limites, Shapiro a conservé sa dynamique, même après avoir obtenu gloire et succès.

Les entrepreneurs doivent se préparer à faire l'objet d'attentions inattendues, de flatteries et d'avantages liés à la réussite, surtout s'ils ne sont pas habitués à cela. Ils doivent être conscients que s'ils achètent leur propre hypermédiation, ils s'arrêteront net.

Dans la même veine, Robert Greene et Jordan Peterson m'ont conseillé de partager avec prudence les bonnes comme les mauvaises nouvelles. Ces auteurs connaissent la nature humaine et savent que peu de personnes se réjouiront de votre réussite. Avant de partager des informations avec qui que ce soit, examinez qui, au plus profond de votre cœur, veut vous voir réussir et qui veut vous voir échouer. Certaines personnes que vous considérez comme des amis ne vous donneront peut-être pas le meilleur conseil, surtout s'ils sont en concurrence avec vous.

Restez concentré malgré l'incertitude

Voici les trois tactiques qui vous permettront de garder la tête sur les épaules tandis que tous ceux qui vous entourent perdront la leur.

1. Faites-vous des amis en respectant la loi de murphy

Les entrepreneurs futés respectent la loi de Murphy. Avant de lancer un nouveau produit, de faire un investissement, une acquisition ou tout autre grand coup, posez-vous cette question : quel serait le pire événement qui pourrait résulter de mon action ?

Puis, prenez des mesures pour atténuer ces événements potentiellement désastreux.

Si vous êtes un penseur optimiste, c'est formidable, mais ne soyez pas naïf. Cela vaut aussi bien pour les petits événements que les grands. Si vous êtes sur le point de faire une présentation très importante, vérifiez le fonctionnement du rétroprojecteur, puis une fois encore ! Il a peut-être fonctionné à la perfection une centaine de fois auparavant, mais quelque chose dans l'univers peut faire en sorte qu'il ne marche pas au moment où vous en avez besoin pour présenter un argumentaire sur PowerPoint devant des investisseurs. Et s'il ne fonctionne pas, vous devrez faire face au chaos, peut-être pas le chaos total qui torpillera votre entreprise, mais le type de chaos qui gâchera à la fois votre présentation et votre journée. C'est le type de chaos qui vous incite à enguirlander vos collaborateurs et vous les met à dos ; le type de chaos qui vous déstabilise et interpelle vos potentiels investisseurs.

Voici ma technique anti-loi de Murphy que j'utilise tout le temps. J'organise une réunion avec les cerveaux les plus brillants de mon équipe – pas plus de cinq personnes.

Nous discutons ensuite de ce que nous devons anticiper et empêcher de mal tourner. Et je dois vous dire que parfois, à la suite de cette réunion anti-loi de Murphy, nous décidons de repousser un lancement prévu parce que nous prenons conscience que nous ne sommes pas prêts ou que la probabilité qu'un problème majeur survienne est trop élevée. D'autres fois même, nous jetons à la poubelle une idée qui paraissait révolutionnaire dans un premier temps. Le fait de disposer d'un groupe d'experts offre un contrôle et un équilibre précieux.

2. Admettez votre défaite en acceptant de petites pertes

Lorsque Groupon et LivingSocial sont devenus populaires, j'ai saisi l'occasion de lancer un service concurrent. J'ai imaginé une entité semblable à Groupon et à Yelp, combinée à un élément de ludification, puis j'ai investi 100 000 dollars pour créer et tester les premières versions. Plusieurs investisseurs étaient prêts à m'accompagner, mais avant de donner mon feu vert, j'ai décidé de tester l'idée auprès de plusieurs amis de confiance. Parmi ceux-ci, on comptait le P.-D.G. d'une grande entreprise d'assurance-vie et le chef de la plus grande société de transport des États-Unis.

Après que j'ai présenté mon *business plan* et mes projections, ils ont souligné des failles que j'avais manquées. Ils m'ont posé quelques questions, et j'ai entendu leur inquiétude sur le fait que le projet me détournerait de mon cœur de métier florissant. Cela ne voulait pas dire que l'idée était mauvaise, mais il y avait de bonnes chances qu'elle mette la pagaille, ce qui affecterait négativement mon entreprise. En anticipant la loi de Murphy, j'ai fait la seule chose sensée : j'ai abandonné l'idée.

Les grands entrepreneurs acceptent les pertes. Au lieu de dilapider de l'argent dans des investissements malheureux, ils admettent leur défaite et préservent leurs liquidités pour leur prochaine opération. Montrez-moi un joueur perdant dans un casino qui fait le serment de se refaire et je vous montrerai quelqu'un qui est à la veille de tout perdre.

3. Identifiez vos trois prochaines mesures (ou plus)

Une fois que vous êtes dans une situation chaotique, vous risquez la paralysie décisionnelle. Si les choses dégénèrent, vous aurez peut-être envie de faire profil bas et de jouer la prudence. Les entrepreneurs ne peuvent se permettre le luxe de l'inaction, mais ils peuvent facilement oublier cette vérité quand le chaos bouleverse tout.

Pour éviter ce problème, engagez-vous à décider de vos trois prochaines mesures rapidement. Je sais que nous avons parlé à de nombreuses reprises de penser cinq coups d'avance. Mais quand vous devez agir vite, concentrez-vous sur trois actions qui vous permettront de remédier à n'importe quel problème. Ces actions peuvent être des solutions ou des mesures temporaires pour stopper l'hémorragie.

Par exemple, une cliente importante vous informe qu'elle met un terme à votre relation. Vous pouvez alors :

- appeler le représentant commercial qui a fait venir la cliente et obtenir un tableau complet de la situation ;
- appeler la cliente vous-même et écouter ses griefs ;
- lui envoyer gratuitement un autre produit.

Comme vous pouvez le voir, ces actions ne sont pas forcément des découvertes capitales ou des plans sophistiqués. En revanche, elles vous permettent d'agir

tout en recherchant LA solution parfaite (qui n'existe peut-être pas). Ne tombez pas dans ce piège. Élaborez un plan et donnez-y suite. Les choses commenceront à se résoudre d'elles-mêmes quand vous agirez.

Gérez votre ego et forgez des alliances

Personne ne devient le P.-D.G. d'une grande entreprise sans avoir un ego démesuré. Personne. Il n'y a rien de mal à avoir un énorme ego tant que vous avez bâti un système de soutien pour le contenir. Si vous ne pouvez le maîtriser, il causera votre perte. Quand vous rencontrerez un grand succès, que vous commencerez à gagner beaucoup d'argent et à connaître gloire et reconnaissance, tout le monde cherchera un moyen d'accéder à votre portefeuille et à votre cercle proche. Vous serez donc noyé sous les compliments.

Vous serez submergé par les louanges parce que vous êtes entourés de personnes qui ont peur de vos décisions. Par exemple, les membres de votre équipe craignent que vous ne les licenciiez. Alors, ils vont tous vous dire combien vous êtes extraordinaire. Croyez-moi, 90 % de ces déclarations sont des mensonges. La plupart des gens ne vous diront pas ce que vous avez besoin d'entendre.

Vous avez besoin d'un entourage restreint de personnes qui vous diront la vérité. C'est la seule chose qui vous permettra de contrôler votre ego (avoir trois enfants aide aussi !). Si vous ne disposez pas d'un petit groupe de personnes comme un conseil d'administration ou de mentors qui ne craignent pas de vous réprimander, vous allez au-devant d'ennuis. J'ai vu cela se produire de nombreuses fois. Les gens commencent à gagner de l'argent et tout le monde leur dit combien ils sont incroyables. Ils ne veulent plus être encadrés ni

apprendre. Ils n'écoutent pas les conseils. C'est le signe qu'ils ont oublié comment gérer leur ego.

Rester paranoïaque signifie rester humble. Si vous n'avez pas d'humilité, vous ne pouvez rassembler les gens. Sans humilité, ceux qui sont en désaccord avec vous ne voudront pas faire affaire avec vous. Comment pouvez-vous trouver de nouvelles idées ou envisager de nouvelles perspectives sans diversité ni voix dissonantes dans votre salle de réunion ? Quand vous n'êtes entouré que de personnes sur la même ligne que vous, vous devenez naturellement suffisant, ce qui est à l'exact opposé du fait d'être paranoïaque.



Contenir votre ego signifie comprendre que vous ne pouvez pas tout faire vous-même. Si vous êtes trop paranoïaque, vous ne ferez confiance à personne. Si vous l'êtes suffisamment, vous nouerez de puissantes alliances. Il est important d'avoir des partenaires qui sont aussi à l'affût de la concurrence. Envisagez cela comme un moyen d'augmenter vos sources de renseignement.

Dans son ouvrage *The 48 Laws of Power* (Les 48 lois du pouvoir), Robert Greene déclare dans la Loi 18 : « Le monde est dangereux et les ennemis sont partout - tout le monde doit se protéger. Une forteresse semble la plus sûre, mais l'isolement vous expose à plus de dangers qu'il ne vous protège. Il vous coupe d'informations vitales, il vous rend visible et fait de vous une cible facile ».

Greene souligne le fait qu'aussi difficile que cela soit de faire confiance aux autres, l'alternative, à savoir travailler seul, est bien pire.

Vous pourriez être surpris de voir où se trouvent vos alliés. Quand Apple était en grande difficulté en août 1997, rares étaient ceux disposés à aider Steve Jobs. Ce qui avait auparavant semblé impensable – se tourner vers un ennemi – est devenu possible parce qu’il était prêt à faire taire son ego. Il a serré les dents et s’est rapproché de son ennemi juré en personne, Bill Gates. Il lui a juste demandé une petite faveur : un investissement de 150 millions de dollars de Microsoft.

Stephen Silver de AppleInsider a rapporté que selon Jobs, « il y avait trop de gens à Apple et dans l’écosystème d’Apple qui jouaient au jeu de faire perdre Microsoft pour qu’Apple gagne. Mais il était clair qu’il ne fallait pas jouer à ce jeu-là, car Apple n’allait pas vaincre Microsoft. Apple n’avait pas besoin de vaincre Microsoft. Apple devait se rappeler qui elle était, car ils avaient oublié qui elle était ».

En vérité, il ne s’agissait pas vraiment d’une « faveur ». Microsoft a investi 150 millions de dollars en actions d’Apple et les entreprises ont trouvé un accord pour régler leurs litiges juridiques existants, économisant à la fois leur temps et leur argent.

De plus, Apple a donné son accord pour que Microsoft Office devienne compatible sur Mac. En résumé, les rivaux sont devenus partenaires.

Imaginez ce qui se serait passé si Jobs n’avait pas noué cette alliance. Nous ne parlons pas d’un homme doté d’un petit ego. Et pourtant, dans les moments vraiment décisifs, il ne s’entêtait pas en insistant sur le fait qu’il pouvait tout faire lui-même. Aujourd’hui, nous pouvons utiliser des iPhone et d’autres appareils d’Apple parce qu’un homme paranoïaque doté d’un ego démesuré a été assez courageux et intelligent pour forger la bonne alliance.

L'exemple suivant met en lumière à la fois le besoin d'alliances et le besoin de paranoïa. En août 2000, Amazon et Toys "R" Us ont créé ce que le *Wall Street Journal* a nommé un « accord novateur : pendant dix ans, Amazon consacrerait une partie de son site Internet aux jouets et articles pour bébés de Toys "R" Us. L'enseigne de jouets choisirait les produits phares à stocker et achèterait les stocks pour les rayons virtuels. » N'oubliez pas que la bulle Internet avait éclaté le 11 mars 2000. Amazon luttait pour sa survie. À mes yeux, si l'entreprise n'avait pas conclu une alliance, elle n'existerait plus. Outre le chiffre d'affaires généré par l'alliance, le partenariat avec Toys « R » Us a contribué à augmenter le trafic vers Amazon, qui, à son tour, a aidé à vendre d'autres produits sur le site. Amazon pouvait alors continuer à nouer plus de partenariats.

Cinq ans plus tard, les deux entreprises s'affrontaient à la cour supérieure du New Jersey. Ce qui avait démarré comme une alliance s'était transformé en guerre. La victime la plus lésée était Toys « R » Us qui a fait faillite en 2018.

La morale de l'histoire ? Même après avoir noué une alliance, restez paranoïaque !

Cherchez des conseils avisés

Dans l'adversité, vous aurez besoin d'aide. Si vous avez mis sur pied une équipe sage - que vous avez sélectionnée et traitée avec soin -, elle peut vous sauver quand les choses se durcissent. Vous avez besoin d'alliés, en particulier si votre entreprise commence à vaciller. Ils vous donneront la force de surmonter les obstacles, de rebondir et de vous développer à nouveau.

J'ai rencontré beaucoup d'entrepreneurs intelligents qui ont échoué dans les affaires, mais je n'ai encore jamais croisé d'entrepreneur avisé qui n'ait pas pu rebondir. La différence entre être intelligent et être avisé, c'est qu'une personne intelligente pense qu'elle connaît toutes les réponses tandis qu'une personne avisée admet sans difficulté qu'elle ne les connaît pas. La sagesse est une qualité particulièrement précieuse dans les périodes tumultueuses.

Voici comme j'ai appris cette leçon. Vers l'âge de 32 ans, j'avais accumulé une dette de cartes de crédit de 49 000 dollars et une note de solvabilité qui avait presque atteint 500. Ma relation avec ma petite amie de l'époque partait à vau-l'eau, principalement à cause de ma situation financière. Soudain, j'ai eu une révélation : si je me limitais à ce que je savais déjà, ma vie continuerait dans la même veine.

J'ai donc décidé de partir en quête de la sagesse. Si, à l'école, je me moquais des cracks en informatique, j'en suis devenu un, le plus grand de tous. Tout ce que je voulais, c'était apprendre. J'ai dévoré des livres. J'ai assimilé les conseils de mes mentors comme une éponge. Et, point le plus important, je me suis entouré des personnes les plus avisées que je pouvais trouver pour m'enseigner la vie et les affaires. L'un de ces mentors m'a donné les questions qui sont devenues l'audit d'identité personnelle, que nous avons abordé dans le chapitre 2 et qui est disponible en annexe A.

Comment trouver des mentors sages ? Permettez-moi de vous faire part de quelques leçons durement acquises. J'ai travaillé avec un grand nombre de professeurs particuliers et de consultants. J'ai découvert que beaucoup d'entre eux donnaient des conseils en s'appuyant davantage sur leurs lectures que sur leurs expériences. Lorsqu'il s'agit de mentors ou de conseillers,

cela m'a frappé que l'on puisse choisir entre trois niveaux d'expertise : théorie, témoin et application (TTA).

- **Théorie.** Il s'agit de personnes cultivées et diplômées d'universités prestigieuses. La plupart des consultants et des professeurs se rangent dans cette catégorie. Ils sont intelligents, mais pas forcément avisés. La sagesse s'obtient grâce à l'expérience pratique, et ces personnes font des suggestions s'appuyant sur la théorie. Elles vous enseignent comment diriger une entreprise, mais si vous leur demandez si elles ont déjà effectué une mission de ce genre, elles vous répondront probablement « Non, mais j'ai beaucoup consulté. Et j'ai lu tous les livres sur le sujet ». Il s'agit de mentors de niveau « théorie ». Ce n'est pas un problème en soi, car ils peuvent malgré tout vous donner de bons conseils. Cependant, ce sont des mentors du plus bas niveau.
- **Témoin.** Ces conseillers ont travaillé aux côtés d'entrepreneurs prospères et, grâce à ce poste d'observation, ils peuvent vous dire exactement comment ceux-ci ont bâti leur entreprise. Par exemple, Guy Kawasaki fait souvent part de ce qu'il a appris en travaillant avec Steve Jobs dans l'équipe initiale du Macintosh.

Les témoins n'ont pas dirigé d'entreprise, mais ils ont travaillé en étroite collaboration avec une personne qui en a géré une. Par exemple, si vous souhaitez être guidé par quelqu'un dans l'immobilier, vous pouvez lui demander : « Avez-vous déjà fait de l'immobilier ? » Si la personne répond : « Non, jamais, mais pendant dix ans, j'ai été l'assistant de l'agent immobilier vedette de Beverly Hills et j'ai beaucoup appris d'elle », c'est une réponse très intéressante. Cette personne peut vous indiquer ce que l'agent vedette a fait,

comment elle travaillait, comment elle traitait ses clients, ce qu'elle a fait quand elle a été presque en faillite, etc.

- **Application.** Le niveau application signifie que les informations viennent directement de la source. Il s'agit de personnes capables de vous dire ce qui a fonctionné pour elles. Les mentors les plus précieux sont ceux qui sont déjà passés de la parole aux actes. Les camarades entrepreneurs peuvent faire part de ce qui n'a pas marché dans leur société d'une manière que quelqu'un parlant en théorie ou ayant observé ne peut tout simplement pas faire.

Les mentors possédant ces trois caractéristiques - théorie, témoin et application - sont surnommés des « tiercés gagnants ». D'ailleurs, ils ne sont pas faciles à dénicher.

Beaucoup de personnes publiant des vidéos sur YouTube sont exclusivement aux niveaux « théorie » et « témoin ». Très peu sont au niveau « application ». Là encore, renseignez-vous avec la vigilance requise pour savoir où se situe un mentor dans la hiérarchie TTA. L'ensemble de ces trois niveaux peut être utile, bien que le niveau « application » soit de loin le meilleur, surtout lorsque vous vous efforcez de vous frayer un chemin dans une période difficile. C'est pourquoi le grand maître Magnus Carlsen a engagé son ancien adversaire, le champion du monde Garry Kasparov, pour qu'il devienne son entraîneur.



Le jeu des affaires est parfois affreux. Si vous avez une mentalité de guerrier, vous ne le prendrez pas

personnellement. Vos concurrents peuvent vous frustrer, vous mettre en colère et vous troubler. Vous êtes presque sûr qu'ils vont frapper en dessous de la ceinture. De la même manière, l'un de vos meilleurs collaborateurs peut partir brusquement alors que vous l'avez encouragé, aidé à évoluer et soutenu durant ses combats. Vous ressentez la douleur de l'ingratitude. Autre possibilité, un groupe de consommateurs militants ou un organisme d'État vous harcèle ; vous croyez qu'ils vous ont choisi et qu'ils vous font franchir un véritable parcours d'obstacles sans aucune autre raison que d'avoir une dent contre vous.

Admettez combien c'est improductif de prendre les choses à cœur. Votre ego est votre ennemi. Bâtir une entreprise n'est pas seulement laid, c'est aussi pénible. Cela ne représente pas seulement un effort intellectuel, mais aussi un effort émotionnel. Quand vous prenez les choses personnellement, vous êtes entraîné dans le chaos et vous êtes incapable de penser avec clarté. Vous devenez furieux et vindicatif.

Aussi difficile que cela puisse être, prenez du recul et analysez les situations. Ne laissez pas la fureur ou la honte dicter vos décisions. Je ne dis pas de vous dépouiller de toute émotion. Vous avez le droit de ressentir des sentiments, quels qu'ils soient. Mais simplement, ne les laissez pas obscurcir votre jugement. Les meilleurs entrepreneurs sont capables de mettre de côté leurs réactions émotionnelles et de prendre des décisions objectives au beau milieu d'une situation chaotique.

Montrez-moi un P.-D.G. prospère en poste depuis des décennies, et je vous montrerai un P.-D.G. qui est resté paranoïaque. Être P.-D.G. signifie relier les points et faire des choses d'une manière innovante, jamais réalisée dans le passé. Restez vigilant, restez en vie.

COUP 4

Maîtriser la stratégie de développement

DÉVELOPPEMENT POUR UNE CROISSANCE EXPONENTIELLE

- 1.** Décidez de la façon dont vous allez financer votre entreprise. Mettez sur pied des stratégies aussi bien pour la croissance exponentielle que pour la croissance linéaire. Dirigez vos collaborateurs en exigeant le meilleur d'eux-mêmes et en les tenant responsables de leurs actes.

FAITES DE LA DYNAMIQUE VOTRE AMIE - ET SOYEZ PRÉPARÉ POUR LE CHAOS

- 2.** Élaborez des stratégies pour augmenter la vitesse de croissance sans mener votre entreprise à la faillite. Cherchez des moyens de resserrer les délais. Contenez votre ego pour éviter les tentations et de devenir votre pire ennemi.

SABERMÉTRIE : CONCEVOIR DES SYSTÈMES POUR SURVEILLER VOTRE ENTREPRISE

- 3.** Décidez quelles sont les formules les plus importantes de votre entreprise et suivez-les minutieusement. Codifiez vos connaissances en créant des modes d'emploi en vue de transmettre vos compétences. Déterminez si vous avez besoin de nouvelles recrues pour mettre en œuvre ce transfert de connaissances.

RESTEZ PARANOÏAQUE - LE GRAND MAÎTRE NE BAISSÉ JAMAIS LA GARDE

- 4.** Votre entreprise va devenir de plus en plus vulnérable à mesure qu'elle se développe. Sachez où l'on peut vous attaquer et restez sur vos gardes. Mettez-vous en permanence à la place de vos ennemis et demandez-vous comment vous vous acculeriez à la faillite si vous étiez à leur place. Ne le prenez pas à cœur quand ils s'efforcent d'y parvenir.

COUP 5



MAÎTRISER LES JEUX
DE POUVOIR

Comment battre Goliath et contrôler le récit

*« Je ne suis pas un homme d'affaires. Je suis
une entreprise, mec. »*

Jay-Z

Dans chaque secteur, il y a un Goliath et ce n'est pas toujours la plus grande entreprise. Votre Goliath peut être une société qui gagne des parts de marché dans une région particulière ou à un niveau plus limité, comme un autre vendeur de votre service commercial qui a plus d'expérience et gère des comptes plus importants et plus lucratifs.

Avant de décider de vous opposer à Goliath, vous devez savoir s'il est plus gros que vous et s'il a plus de capital, plus d'expérience et plus de ressources (en particulier des avocats) que vous. Goliath possède aussi une belle réputation et une marque renommée. Par conséquent, il est plus à l'aise que vous.

Sachant tout cela, si vous êtes toujours déterminé à défier Goliath, vous feriez mieux de connaître les obstacles. Espérons que vous y voyiez aussi une occasion. Si Goliath est à l'aise et par conséquent, moins paranoïaque, vous avez une ouverture pour exécuter votre (vos) coup(s).

Soyons très clairs : tout le monde ne peut s'engager dans ce combat. Les chances de battre un vrai Goliath sont contre vous. Qui aurait pensé que le petit Walmart aurait presque acculé Kmart à la faillite ? Pour chaque histoire d'Amazon, Microsoft et Google, il en y a des dizaines de milliers d'autres sur des individus et des sociétés qui ont tout perdu. Vaincre Goliath est faisable, mais par quelqu'un qui peut supporter la douleur. Si vous réfléchissez encore à le faire, continuez à lire.

Effets d'une confrontation avec un Goliath des affaires

- 1. Vous aurez peur.** Aussi effrayante que soit l'idée de perdre de l'argent, cela sera peut-être encore plus douloureux pour votre ego de vous exposer et d'échouer.
- 2. Vous serez anxieux et aurez des crises de panique.** Si vous n'en avez pas, c'est un signe évident que vous ne vous êtes pas exposé. Vous exposer signifie que vous devrez déployer tous vos moyens pour vous montrer à la hauteur. Cela va engendrer un stress considérable.
- 3. Vous ferez l'objet de harcèlement et de moqueries.** Cela ne résultera pas seulement de votre tentative d'attaquer Goliath, mais aussi simplement du fait de penser cela possible. Cela vous vaudra beaucoup de regards insistants ; alors mieux vaut vous préparer mentalement en prévision des attentions négatives.

- 4. Vous devrez faire preuve d'imagination.** Dans ce cas, avoir un caractère fantasque sera en votre faveur. Mieux vaut être un peu « excentrique » si vous pensez pouvoir détrôner Goliath.
- 5. Vous devrez travailler dix fois plus dur que vous ne le pensez.** Au moment où vous croyez avoir atteint vos limites, vous devrez les repousser dix fois plus pour vaincre Goliath. Naturellement, le temps passé en famille va se réduire, et vous pouvez oublier vos loisirs. Cela explique pourquoi un tel combat n'est pas pour tout le monde.
- 6. Vous devrez rester en bonne santé pour avoir l'énergie de vous battre.** J'ai travaillé moi-même jusqu'à l'épuisement et j'ai été hospitalisé plusieurs fois. Cela m'a aidé à mieux tolérer le travail difficile, car chaque fois, je suis revenu encore plus fort. Je ne vous dis pas cela pour que vous ayez peur du burn-out, mais pour que vous puissiez vous préparer à cela quand vous serez dans les affres du combat contre Goliath.

Dans le coup 2, quand nous avons décomposé la méthodologie pour résoudre des équations à une inconnue x , je vous ai raconté comment Aegon m'avait poursuivi en justice quand j'ai démarré mon entreprise et comment cela m'a presque acculé à la faillite. Goliath me tenait à la gorge et m'a quasiment mis à terre. Mais après m'être échappé, j'ai eu assez de confiance en moi pour battre Goliath. Plus important : j'ai compris pourquoi il pouvait être battu.

Pourquoi les Goliaths peuvent être vaincus

Vous n'avez toujours pas peur ? C'est formidable parce que je vais vous annoncer de bonnes nouvelles : si vous

êtes prêt à vous battre, vous pouvez l'emporter. Pourquoi ? Parce que les Goliaths ont tendance à s'amollir à mesure qu'ils gagnent et, en fin de compte, ils cessent de travailler aussi dur qu'avant. En général, ils perdent contact avec les méthodes de marketing les plus courantes, puisqu'ils parlent rarement directement aux clients. Goliath n'est pas aussi agile que vous et il a trop à perdre pour prendre des risques.

Goliath ne peut recruter les personnes fantasques et avides, car ce qui les fait vibrer, c'est de détruire un Goliath. Elles préfèrent bien plus affronter celui-ci que se joindre à lui. Cela explique pourquoi Kevin Durant a été si critiqué quand il a rejoint les Golden State Warriors l'année après qu'ils ont battu le record de la NBA, avec soixante-treize victoires en une saison. Cela peut aussi expliquer pourquoi Durant a quitté « Goliath » après avoir remporté deux titres en trois saisons.

Même si vous êtes prêt à relever le défi, vous devez toujours respecter Goliath. Un soupçon de suffisance, et vous serez mis au tapis. Les Goliaths ne sont pas là où ils sont par hasard. Ils ne sont pas redoutables sans raison. Les battre est donc d'autant plus gratifiant. Voici comment y parvenir.

Une douzaine de façons de battre Goliath

- 1. Connaissez vos points faibles.** C'est facile de connaître ses points forts, mais connaître ses points faibles vous permettra d'être agile et de changer de direction quand vous affronterez votre Goliath.
- 2. Connaissez les points faibles de Goliath.** Vous ne pouvez pas battre Goliath là où il est fort. Trouvez son talon d'Achille et tirez-en parti.
- 3. Maîtrisez trois choses dans lesquelles vous excellez.** Fixez les conditions de votre bataille sur le

marché. Utilisez vos points forts pour maîtriser trois choses que Goliath ne sait pas faire, et faites-les mieux que lui.

- 4. N'essayez pas d'être Goliath.** Vous pouvez apprendre des coups et des informations venant de Goliath, mais si vous prenez modèle sur lui, comment allez-vous le battre ? Vous devez tirer avantage de vos propres points forts, pas de ceux de quelqu'un d'autre.
- 5. Spécialisez-vous.** Les Goliaths ont tendance à se généraliser pour étendre leur influence et leur pouvoir. Vous devez au contraire vous spécialiser pour leur prendre des parts de marché.
- 6. Si vous êtes petit, donnez-vous une apparence plus grosse.** Marchez avec assurance et ne soyez pas intimidé par la taille et la force de Goliath. Incarnez votre vérité future et rivalisez comme si vous étiez celui qui a l'avantage.
- 7. Faites profil bas au début.** Vous allez avoir besoin de beaucoup d'aide et de temps pour vous améliorer. Ne gaspillez pas vos premières années à prendre les gens à rebrousse-poil et à vous plaindre. Travaillez d'abord sur votre entreprise avant de chercher à vaincre un Goliath.
- 8. Bougez rapidement.** Utilisez vos avantages intrinsèques de force et de vitesse contre Goliath. Il ne peut bouger aussi vite que vous.
- 9. Associez-vous avec des concurrents ayant le même ennemi.** Les Goliaths se font beaucoup d'ennemis. Cherchez des synergies avec ces derniers et nouez des alliances stratégiques.
- 10. Étudiez l'Histoire.** L'Histoire peut vous fournir un contexte et des stratégies auxquelles vous n'auriez pas pensé au cours de votre combat contre Goliath. Il

vous suffit de collecter les connaissances à portée de main ; elles ne peuvent que vous aider.

11. Laissez d'autres concurrents épuiser vos rivaux. Les Goliaths doivent se défendre contre beaucoup de concurrents, et rien ne vous oblige à être toujours en première ligne. Rester en retrait et laisser quelqu'un d'autre reprendre le flambeau peut vous aider à mieux vous concentrer sur vos ressources et vous donner un avantage sur les Goliaths.

12. Ne dévoilez pas toutes les facettes de votre stratégie. Pour un grand maître, cela devrait aller de soi.

Contrôler le récit

Il est temps de réfléchir à ce que vous voulez diffuser dans le monde et à la manière dont vous voulez le faire, car tous les regards sont braqués sur vous. Si vous ne parlez pas de vos convictions, de vos opinions et de votre personnalité, c'est le monde qui va en décider. Il ne tient qu'à vous de contrôler le récit et de parler de vos affaires. Si vous ne le faites pas, d'autres le feront à votre place.

Les réseaux sociaux représentent un grand facteur d'égalisation.

Quand j'ai fondé mon agence, Goliath a fait feu de tout bois pour me harceler. Mes concurrents ont proféré des choses horribles sur moi et fait circuler des rumeurs infamantes qui auraient pu facilement ruiner ma réputation. C'est alors que j'ai pleinement compris qu'une bonne utilisation des réseaux sociaux me permettrait de contrôler le récit.

Il existe différentes formes de harcèlement. Celui-ci a évolué au fil du temps. Quand votre entreprise est

modeste, vos concurrents vous calomnient et répandent des rumeurs.

Quand les gens ont entendu des horreurs sur moi, ils ont cherché sur Google de quoi confirmer leurs soupçons. Et qu'ont-ils trouvé ? Que le monstre qu'on leur avait décrit était très différent de l'homme qu'ils voyaient en ligne. J'étais en mesure de contrôler le récit et, par conséquent, un grand nombre de personnes qui avaient entendu des ragots malveillants ont fini par devenir mes partenaires.

La situation était très différente quand Internet n'existait pas encore. Steve Jobs a dû appeler le magazine *Playboy* pour lui demander d'écrire une histoire racontant son récit. Entre le moment où Jobs a réalisé l'interview et celui où les lecteurs l'ont lue, il s'est passé deux mois ! Aujourd'hui, deux millisecondes s'écoulent entre la publication de votre récit en ligne et sa lecture par les internautes.

Goliath peut dépenser des millions de dollars en relations publiques. Mais vous, vous pouvez faire une vidéo avec un iPhone, cumuler beaucoup de vues et donc, avoir un impact plus fort.



Quand vous publiez sur Internet, partagez vraiment votre histoire. Certes, nous avons été conditionnés par l'idée que le professionnalisme impose de se montrer uniquement sous son meilleur jour. Le problème, c'est que les gens ne s'identifient pas à des robots parfaits. En revanche, ils créent des liens avec votre personnalité dans son ensemble. Alors, montrez vos erreurs et votre vulnérabilité : partagez aussi vos mauvais moments. Si

vous parlez uniquement de vos réussites, c'est rédhibitoire : personne ne peut parvenir au sommet sans commettre d'erreurs.

Les gens s'identifieront également à vous si vous les mettez au défi de remettre en question vos opinions. Demandez-leur de vous faire part de leurs pensées. Demandez des conseils spécifiques pour résoudre des problèmes. Premièrement, vous apprendrez des choses et, deuxièmement, vous impliquerez davantage vos spectateurs ou vos lecteurs.

Autre élément clé pour nouer des liens avec votre public, c'est la régularité. Celui-ci doit savoir quand vous allez leur donner des nouvelles et doit pouvoir compter sur un contenu au calendrier régulier. Deux auteurs à succès ont des approches différentes. Les lecteurs de Seth Godin savent qu'ils peuvent lire chaque jour un billet de blog, bref et attentionné. À l'inverse, Daniel Pink publie son *Pinkcast* une semaine sur deux. La clé des deux stratégies est que le public de chaque auteur a des attentes qui sont satisfaites.

Allant de pair avec la régularité, l'intégrité. Surtout quand vous avez des abonnés, vous allez recevoir des propositions pour promouvoir d'autres personnes. **Ne prostituez pas votre marque.** Si vous acceptez un sponsor, vous devez rester dans la droite ligne de celle-ci. Votre public appréciera que vous restiez cohérent avec votre message et que vous ne reniiez pas vos principes. Cela va exiger de repousser la satisfaction et de refuser l'argent facile pour jouer le jeu à long terme de la préservation de votre intégrité.

Pas de honte à faire son autopromotion

Être sans gêne est la première règle de l'autopromotion. Les gens se retiennent parce qu'ils ont peur d'être jugés. Les visionnaires ont passé outre cela. Vous ne pouvez avoir peur d'un jugement quand vous faites votre promotion, car vous *voulez* que l'on vous remarque. Phil Knight de Nike est sans gêne. Jerry Jones des Dallas Cowboys est sans gêne. Dwayne Johnson, dit « The Rock », est sans gêne. Kevin Hart est sans gêne. Pensez-vous qu'il ait atteint près de 100 millions d'abonnés sur Instagram en étant timoré ? Si vous n'êtes pas effronté, personne ne saura qui vous êtes.

Ce qui nous empêche d'être sans gêne, c'est la peur d'être humilié. Alors, que se passe-t-il si vous l'êtes ? Connaissez-vous quelqu'un qui ne l'ait pas été ? Ce sont des inconnus, des personnes se cachant derrière des emplois salariés sûrs. Toutefois, quand je vous enjoins à être « sans gêne », je ne vous conseille pas pour autant de vous vanter. Je veux dire que vous devez faire tout le nécessaire – dans le cadre de votre récit et de votre marque – pour que l'on braque les projecteurs sur vous. L'autopromotion, c'est tout un art !

Vous n'êtes peut-être pas à l'aise à l'idée de vous vanter, mais vous pouvez le faire avec subtilité à travers les histoires que vous racontez. Par exemple, disons que vous travaillez dans un cabinet d'avocats exposant, dans son entrée, un certain nombre de plaques. Vous pouvez dire ainsi : « Vous savez, ces plaques m'impressionnent. Je peux vous dire qu'il faut travailler d'arrache-pied pour être reconnu comme un très bon avocat. Je respecte cela parce que j'ai eu ma plaque en tant que meilleur agent de change dans notre entreprise et je me souviens de mes efforts pour y parvenir. Ce qui est fou, c'est que bien souvent, les gens n'imaginent pas les efforts réalisés derrière les portes closes. Alors, je vous félicite de ce que vous avez accompli. »

Faire des prévisions, en vous appuyant sur votre instinct et des recherches, est une autre façon de faire son autopromotion. Pourquoi est-ce important ? Parce que si certaines de vos prévisions deviennent réalité, vous gagnez en crédibilité et êtes considéré comme un sage.

Cependant, certaines personnes peuvent vous rétorquer : « Quel conseil idiot, Patrick ! Êtes-vous vraiment en train de me dire de monter en première ligne ? Que se passera-t-il si je me trompe et que je suis humilié ? » Alors, réfléchissez à l'alternative : ne jamais avoir tort et que personne ne sache qui vous êtes.

Conor McGregor, ancien champion de MMA, a affirmé : « En matière de pronostics, je suis présomptueux. J'ai confiance dans ma préparation, mais je suis toujours humble dans la victoire comme dans la défaite. » Sans aucune gêne, il s'expose, gagne ou perd, mais il contrôle en permanence le récit en faisant des pronostics audacieux.

Les grands promoteurs immobiliers font également des prévisions, tout comme les grands agents de change. Ils font parler d'eux aux informations. Pensez-vous que Jim Cramer aurait animé une émission de télé en étant timide et sans prendre de risques ? Son émission ne s'appelle pas *Shy Money* (l'argent prudent), mais *Mad Money* (l'argent fou). Il incite les gens à parler de lui. Certains disent qu'il est idiot, d'autres ne jurent que par ses conseils. Je ne l'ai jamais rencontré, mais je parie qu'il s'en met plein les poches en riant aux éclats.

Ne craignez pas de faire des prévisions dans votre secteur. Là encore, réfléchissez à la mise en scène. Voici quelques titres d'articles écrits par Peter Schiff, célèbre conseiller en investissement.

« Peter Schiff : Negative Interest Rates Are Boneheaded » (Peter Schiff : Les taux d'intérêt négatifs sont idiots)

« Peter Schiff : The Only Winners Will Be the People Who Bought Gold and Silver » (Peter Schiff : Les seuls vainqueurs seront ceux qui ont investi dans les métaux précieux)

« Peter Schiff : Whatever the Fed Is Going to Do Will Stink to High Heaven » (Peter Schiff : Quoi que fasse la Fed, cela sentira extrêmement mauvais)

Schiff répète la même rengaine depuis des décennies. Parfois, il a raison et parfois non. Mais il est toujours présent dans l'actualité. Il fait son autopromotion en faisant des pronostics audacieux. Par conséquent, son nom est devenu synonyme d'investissement dans l'or. Quand une émission de télévision financière cherche un expert sur l'or, c'est Schiff que l'on appelle.

Je vous ai cité de nombreux exemples. Pour résumer, voici les plus importants principes des réseaux sociaux :

- Avoir une forte personnalité.
- Avoir de l'audace.
- Être impertinent (si c'est votre caractère).
- Être charmeur.
- Vanter vos propres mérites quand vous avez raison.
- Vous moquer de vous-même quand vous avez tort.
- Accepter la défaite quand vous avez tort.

Vous devez faire votre promotion en permanence. Voici une autre technique. Au lieu de citer des personnes connues, faites allusion à des livres. Par exemple, lors d'une réunion, vous déclarez en réponse à un commentaire : « L'un des livres que j'ai lus était tel et tel et dans cet ouvrage, l'auteur parlait de cela et j'ai l'impression que c'est ce qui se passe dans l'entreprise. D'ailleurs, je vous conseille de le lire. » Si les autres participants à la réunion sont ambitieux, ils noteront son titre. Si vous pouvez recommander deux ou trois livres dans une discussion d'affaires, vous passerez pour un autodidacte cultivé aux yeux de votre interlocuteur. Le fait

que vous ayez un diplôme universitaire ou non n'a aucune importance.

Une autre manière de faire son autopromotion est d'avoir des opinions bien tranchées sur des sujets liés à votre domaine d'expertise. Par exemple, dites que vous n'êtes pas d'accord avec les orientations du marché ou parlez de l'une des erreurs du secteur. Un blog, un vlog ou un podcast sont les supports parfaits pour cela. Et quand le sujet est abordé, vous pouvez dire : « J'ai récemment écrit un billet à ce propos sur mon blog. J'ai créé une grande controverse parce que j'avais comme conviction ceci et cela. Je vous le transmettrai afin que vous puissiez le lire. »

J'ai écrit un article exposant pourquoi la propriété immobilière n'était pas le rêve américain. Il a fait grand bruit ! Fox m'a contacté. CNN m'a contacté. Le journal *Denver Post* a publié un article parlant de cet entrepreneur qui ne croyait pas dans la propriété immobilière. C'était mon avis. Il a généré une énorme controverse uniquement parce que j'avais écrit un article disant que le véritable rêve américain n'était pas la propriété immobilière, mais l'entrepreneuriat. Alors, exprimez vos pensées et vos opinions puis faites-en la promotion dans vos articles.

Faites preuve d'un certain niveau de certitude quand vous exprimez vos opinions. Les gens savent faire le distinguo entre la certitude et l'incertitude. Croyez-moi, il est facile de savoir quand quelqu'un est sûr de ce qu'il dit. Le fait d'avoir une certitude est à lui seul une façon de faire son autopromotion.

Cependant, n'en faites pas trop et n'inventez rien. Exprimez une opinion, étayez-la et formulez-la avec certitude.

Je vous mets au défi de faire votre autopromotion. Écartez votre peur d'être jugé et jetez-vous à l'eau. Dites ou faites quelque chose d'audacieux. Faites en sorte que l'on sache qui vous êtes et ce que vous défendez.

Alignez votre marque sur votre vision principale

Quand j'ai publié du contenu sur YouTube, j'ai nommé ma chaîne Patrick Bet-David et intitulé les séquences vidéo « Two Minutes with Pat » (Deux minutes avec Pat). Alors que je réfléchissais à ma vision concernant son contenu, je me suis rendu compte que cette chaîne parlait de formation. Je voulais fournir à la fois de la valeur et du divertissement qui inspireraient les entrepreneurs du monde entier.

J'avais une raison *désintéressée* de créer du contenu : je voulais offrir tout ce que j'aurais souhaité que l'on me dise quand je suis passé de vendeur à entrepreneur et plus tard, à P.-D.G. J'ai établi une liste de questions que je m'étais posées à chaque étape de ma carrière, quand je m'étais senti désarmé et désemparé, et je leur ai apporté des réponses. Je me suis aussi engagé à le faire d'une manière qui soit captivante. Combien d'entre nous n'a pas lutté contre l'ennui à l'école parce que la méthode pédagogique était ennuyeuse ? Je voulais créer un contenu, à la fois instructif et divertissant, qui donnerait envie aux internautes de le regarder.

J'avais aussi deux raisons *intéressées* pour créer du contenu. La première était que mes enfants et mes (futurs) petits-enfants aient accès à mes réflexions sur la vie. Je visualisais mes enfants qui, un jour, regarderaient en une fois l'intégralité de mes séquences - peut-être à un moment où ils pensent que je ne suis pas très content d'eux, juste pour prendre conscience de l'amour de leur papa.

La seconde raison ? Devinez ! Pour contrôler mon récit.

Revenant aux raisons commerciales qui m'ont fait créer Valuetainment, je me suis rendu compte que pour développer ma marque, j'allais avoir besoin de détourner l'attention de ma personne et de la diriger sur ma vision.

J'imagine que vous avez mis le doigt sur le problème. En effet, la séquence hebdomadaire « Deux minutes avec Pat » tournait autour de ma personne et n'avait rien à voir avec ma vision.

Vous m'avez entendu parler passionnément de la façon de penser comme un grand maître d'échecs. Lorsqu'il s'agit de lancer une nouvelle idée avec une vision de grande envergure, il est temps de mettre en œuvre l'état d'esprit d'un grand maître et de penser avec quinze coups d'avance. Certains vous viennent-ils en tête ? Pouvez-vous vous mettre à ma place et élaborer une stratégie permettant de passer d'entrepreneur en solo faisant des vidéos à pédagogue influent ? D'ailleurs, vous pensez peut-être à des choses que j'ai ratées. Quand vous verrez ma liste, vous allez probablement trouver des failles dans ma stratégie. Oui ! N'hésitez pas le faire !

Entendu, il est temps de jeter un œil sur la façon dont j'ai mis en œuvre mon plan pour faire de ma séquence de vidéos ce qu'elle est aujourd'hui.

Quinze coups pour transformer une vidéo hebdomadaire en chaîne consacrée à l'entrepreneuriat

- 1.** Passer du temps, seul, pour déterminer clairement ma vision.
- 2.** Consulter notre équipe de créatifs pour réfléchir à de nouveaux noms pour la chaîne.
- 3.** Acheter et lire attentivement tous les livres publiés sur le marketing et les médias.

- 4.** Identifier à la fois qui nous ne voulons pas être et qui nous voulons être.
- 5.** Focaliser la chaîne sur notre mission plutôt que sur ma personnalité.
- 6.** Créer un nouveau logo, un nouveau nom et un nouveau site Internet qui incarne un pédagogue influent.
- 7.** Assister à des conférences sur le thème des réseaux sociaux pour apprendre différentes stratégies.
- 8.** Apprendre le langage des médias et ce qu'il faut suivre.
- 9.** Embaucher des personnes dans des domaines où nous sommes faibles. Dans les quatre-vingt-dix jours qui suivent, engager un expert en SEO (optimisation des moteurs de recherche).
- 10.** Augmenter progressivement le rythme des contenus postés.
- 11.** Engager un rédacteur à plein temps dans les trente jours qui suivent.
- 12.** Élaborer une stratégie pour Instagram, Twitter, Facebook et YouTube et être prêt à agir vite si la prochaine application de réseau social supprime les quatre réseaux majeurs.
- 13.** Me présenter comme un expert sur le marché. Écrire un article en tant qu'expert et le poster sur plusieurs plateformes.
- 14.** Établir des critères précis pour inviter dans l'émission des personnes qui correspondent à la marque Valuetainment.
- 15.** Je passe ce coup sous silence pour l'instant. Il sera révélé bien assez tôt !

Quel est le résultat de ces quinze coups ? Nous avons opté pour le nom Valuetainment ; le reste appartient à

l'Histoire. Actuellement, les Valuetainers du monde entier ont visionné des milliards de minutes de contenu. Ce qui est fascinant, c'est que chaque fois que j'ai choisi d'évoquer un nouveau thème, un nouveau public est apparu au sein de cette communauté. Cela a mené à de nombreux accords commerciaux et débouché sur des contacts qui ont consolidé la marque et, comme corollaire, généré des affaires pour mon entreprise. Depuis mars 2020, Valuetainment, forte de plus de deux millions d'abonnés sur YouTube, est la chaîne de référence sur l'entrepreneuriat.

Coupez le son et éliminez le superflu

En 2005, la National Science Foundation (Fondation nationale pour la science) a publié un article selon lequel une personne avait en moyenne entre 12 000 et 60 000 pensées par jour. Parmi celles-ci, 80 % sont négatives et 95 % sont exactement les mêmes que celles de la veille.

Un coup de maître majeur consiste à couper le son. Quand vous commencez à contrôler le récit, vous devez passer moins de temps à écouter les autres. Croyez-vous que les grands penseurs prêtent attention aux potins des célébrités ? Croyez-vous qu'ils sont obsédés par les actualités ? Ils prennent connaissance des principales informations le matin pour rester au courant des événements du moment, mais ils ne perdent pas de temps avec les théories du complot ou les articles « pièges à clics ». Cela fait bien trop de bruit.

De même, coupez le son des amis pessimistes et des esprits étriqués. Coupez le son des membres de votre famille qui ne soutiennent pas votre projet. N'évoquez même pas ces idées devant eux si vous savez que vous n'entendrez que des commentaires négatifs. Coupez le

son ! Détournez-vous des distractions et de la négativité. Il y a une grande différence entre quelqu'un qui vous apportera une critique constructive et quelqu'un qui est tout bonnement négatif.

Vous devez également éliminer le superflu dans votre vie. Si vous ne gagnez pas votre vie en jouant aux jeux vidéo, supprimez-les. Si vous avez plusieurs petit(e)s ami(e)s ou si vous sortez en discothèque trois fois par semaine, arrêtez ! Si vous postez vingt selfies par jour ou que vous consultez le score de votre équipe de football préférée toutes les trente secondes, stop ! Si vous avez de mauvaises habitudes et des vices connus de vous seul, trouvez un moyen pour les garder sous contrôle.

Tout ce qui vous retient de voir grand doit être éliminé. Vous savez exactement de quoi je parle ; il est inutile que je vous l'explique. En ce moment même, vous pensez à ce que vous devez supprimer. La chose à laquelle vous réfléchissez ? Éliminez-la immédiatement. Elle vous retient et n'en vaut pas la peine. Elle ne vous apportera pas autant de satisfaction que de voir les choses en grand et de mettre en œuvre votre vision.

Je vais vous donner un exemple. J'aime les femmes. Quand j'étais jeune et célibataire, si vous cherchiez un compagnon pour sortir en boîte et bien vous amuser, j'étais votre homme. Plus tard, lors d'une interview dans une émission de radio, j'ai parlé de mes plans et de mes objectifs. L'un des animateurs m'a alors demandé :

« Qu'est-ce qui a le plus changé dans votre vie ?

- Quand j'avais environ 25 ans, j'ai décidé que je n'aurais pas de relation sexuelle avant d'avoir gagné mon premier million, ai-je répondu.

- Vous devez alors avoir gagné ce million très vite ! »

Malheureusement, non. J'ai été abstinent pendant dix-sept mois ! Cela a été difficile. Mais procéder ainsi m'a

permis d'accomplir deux choses de manière simultanée. Premièrement, cela m'a apporté la discipline et la motivation dont j'avais besoin pour atteindre mon objectif. Deuxièmement, cela m'a obligé à consacrer mon temps à ce qui importait. Avant de me fixer cet objectif, je passais beaucoup trop de temps dans les discothèques, sans parler de toute l'énergie mentale nécessaire pour aborder et courtiser des femmes. Ce n'était rien d'autre que des interférences. Après les avoir remplacées par des activités productrices de chiffre d'affaires, ma productivité a grimpé en flèche, et j'ai fini par rencontrer ma femme et par fonder une famille avec elle.

Si vous voulez vaincre Goliath, vous n'avez aucune marge d'erreur. Vous ne pouvez pas vous permettre de gaspiller du temps si vous souhaitez réussir au plus haut niveau. Perdre du temps impacte également votre stratégie sur les réseaux sociaux. Heureusement, Instagram n'existait pas encore pendant ma période de fêtard, car sinon, vous trouveriez d'étranges photographies sur tous les réseaux sociaux !

Je ne vous dis pas que vous devez imiter mon exemple. Je ne suis pas un cas typique et ce qui a marché pour moi ne fonctionnera peut-être pas pour vous. Je vous dirais plutôt que si vous avez conscience de vos points faibles - vous gaver de dessert, regarder l'intégrale de séries télé en une fois, suivre des sports de manière obsessionnelle -, vous devez vous concentrer dessus. Certaines personnes ne voient aucun inconvénient à passer un après-midi entier à suivre un match de football puis de regarder ensuite une émission de football à la télévision. Cela fait de nombreuses heures consacrées au football ! Certes, vous voulez suivre votre équipe préférée ou regarder des émissions spécialisées. Mais si vous vous limitez à regarder un match par semaine, vous gagnerez beaucoup

de temps. Pouvez-vous imaginer l'impact de ces heures ajoutées à votre semaine de travail ?

L'autodiscipline peut prendre des formes différentes. Vous pouvez vous fixer des limites sur le temps gaspillé à surfer sur le Web. Vous pouvez consacrer cinq heures par jour à travailler sur la tâche la plus importante de votre entreprise. Vous pouvez évaluer les menaces planant sur votre entreprise au moins une fois par jour. La rigueur de telles actions se révélera payante. Faire preuve d'autodiscipline assure le maintien de l'excellence.

Vérité future contre affirmations positives

Nous venons de voir que vous pouvez avoir jusqu'à 60 000 pensées par jour. Ce qui surgit dans votre esprit a de l'importance - une grande importance.

Vu l'immense succès du livre et du film *Le Secret*, les affirmations positives sont à la mode. Les gens se sont mis à croire que les mots avaient tellement de pouvoir que nous pouvions « donner vie aux choses en parlant ». À mes yeux, la loi de l'attraction est à la fois réelle et mal comprise. C'est pourquoi je veux que vous compreniez la différence entre vivre votre vérité future et utiliser des affirmations positives.

Je n'ai rien contre les citations de motivation ou les messages positifs ; je les trouve simplement inutiles sans l'émotion et la conviction sous-jacentes. Vous devez trouver la bonne affirmation avec une histoire de validation qui la rend réelle pour vous. Au lieu de dire « je suis génial, je suis puissant et je suis opulent », vous affirmez « je suis puissant parce que quand ma famille a eu besoin que je fasse le nécessaire pour elle, j'ai pris les devants et j'ai géré la situation ».

Pensez à un réalisateur essayant d'amadouer un acteur pour obtenir une performance émotionnelle. Pour cela, il doit l'inciter à puiser dans ses sentiments. Pour faire de même, voici comment procéder :

Faites un inventaire et notez :

1. Vos cinq moments les plus pénibles.
2. Vos cinq moments les plus réussis.
3. Cinq moments pendant lesquels vous vous êtes senti intouchable.

Formulez les affirmations et incluez la validation :

1. Commencez par « je serai un grand chef » ou « je vais faire le plus grand retour jamais vu ».
2. Complétez l'histoire, en puisant dans vos échecs et vos triomphes. Utilisez le mot « parce que » pour prouver vos affirmations : « *parce que* je m'en suis sorti », « *parce que* j'étais là avant », « *parce que* j'ai surmonté bien plus ».

On me demande ce qui m'a donné confiance pour être la personne que je suis aujourd'hui. Je peux répondre en quatre points :

1. Destinée : je crois que j'étais destiné à faire quelque chose de grand.
2. Foi : je crois qu'une puissance supérieure me protège.
3. J'ai su clairement ce que je voulais. J'ai projeté ma vision. J'ai clamé au monde qui je voulais être et les bonnes personnes sont apparues.
4. Je crois que je suis l'homme vivant le plus chanceux.

Il s'agit, en ce moment même, d'incarner votre vérité future. Quand vous l'imaginez, vous avez déjà ce que

vous voulez et désormais, il s'agit de devenir la personne nécessaire pour que votre vérité devienne réalité.

Le film *Swingers*, sorti en 1996, offre un exemple formidable lorsque Trent, personnage interprété par Vince Vaughn, conseille Mikey, joué par Jon Favreau, sur la façon d'aborder les femmes. Effrayé et timide, Mikey semble à des années-lumière de se transformer en un jeune homme sûr de lui. Mais il veut impressionner une fille *maintenant*, et pas après des années d'entraînement. Trent comprend cela. Au lieu de dire à son camarade de « faire comme si », il se sert de l'émotion pour inciter Mikey à incarner sa vérité future. Comme un entraîneur parlant à un sportif ou un réalisateur parlant à un acteur, il lui dit la chose suivante :

« Quand tu l'abordes, mec, je ne veux pas que tu sois le type du film interdit aux moins de 13 ans dont tout le monde espère *vraiment* qu'il va y arriver. Je veux que tu sois le mec dans un film interdit aux moins de 16 ans, tu vois ? Le gars que tu n'es pas sûr d'apprécier encore. Tu ne sais pas d'où il vient, OK ? Tu es un voyou. Tu es un voyou. Tu es un voyou. »

C'est de la psychologie de comptoir ; c'est un coup de maître raisonnable. Si vous ne pensez pas en être digne, les autres ne le penseront pas non plus. Si vous ne croyez pas en votre produit (ou en vous-même), personne d'autre n'y croira non plus. Si vous ressemblez à un plouc, vous allez agir comme tel, et les autres vous considéreront comme tel. Comme nous le voyons dans la scène de ce film, nous avons souvent besoin d'un conseiller pour nous pousser à incarner notre vérité future.

Si vous voulez « donner vie à votre histoire », vous feriez mieux d'élaborer la bonne histoire, avec les émotions adéquates pour la soutenir. Et si vous voulez la diffuser dans le monde, vous feriez mieux de soutenir la

parole en l'incarnant. Voilà comment vous contrôlez le récit de votre vie.

Croissance progressive : combien soulevez-vous en développé-couché ?

J'espère que vos méninges sont en ébullition. Je veux que vous soyez si gonflé à bloc que vous appuyiez votre pied sur la gorge de Goliath jusqu'à ce qu'il implore votre pitié. J'espère que vous avez déjà fait une prévision audacieuse sur des réseaux sociaux et pris des mesures pour contrôler votre récit. Je comprends aussi que tout cela puisse paraître intimidant. C'est le moment de prendre un peu de recul pour ne pas oublier que cela prend du temps. Pour ne pas vous sentir submergé, décomposez vos objectifs en petites étapes.

Quand j'avais 14 ans, je mesurais plus de 1,82 mètre pour seulement 67 kilos. J'ai déjà dit auparavant que ma famille ne pouvait se permettre de payer les frais mensuels de cotisation de 13,50 dollars du YMCA. Peut-être parce que j'étais si maigrichon, certains membres ont eu pitié de moi et m'ont permis d'entrer discrètement par la porte de service. Tout le monde me surnommait « le Somalien », un terme ni gentil ni politiquement correct qui décrivait cependant ma silhouette frêle. On aurait cru que j'allais m'envoler à la moindre brise un peu forte. J'étais embarrassé par cette allure filiforme que j'essayais de dissimuler sous des pulls.

Un gars appelé Fred qui travaillait au YMCA s'est intéressé à moi. Quand nous étions dans la salle de musculation, il a remarqué que je regardais ceux qui avaient de gros muscles. Il a deviné que j'étais découragé ; on aurait dit que l'on appartenait à des espèces différentes. Fred m'a observé en train de me battre sur le banc d'exercice pour soulever des poids de

22 kilos. Avec la barre seule, je ne réussissais à la soulever qu'une seule fois.

« Bon », a lancé Fred.

Il a indiqué une plaque de 1,25 kilo en me disant :

« Voici notre meilleure amie.

- Que veux-tu dire ?

- Pour progresser, je veux que tu améliores ton arraché de 2,5 kilos - une plaque de 1,25 kilo de chaque côté - chaque semaine et que tu voies ce qui se passe.

- C'est embarrassant, dis-je, faisant référence au poids ridicule.

- Ne t'inquiète pas de ça, fais-le et regarde ce qui se passe. »

J'ai suivi le conseil de Fred, mais avec réticence. Petit à petit, j'ai pu soulever un peu plus de poids chaque semaine. Petit à petit, j'ai gagné en muscle et en force. Alors, j'ai persévéré. J'ai suivi le conseil de Fred avec une dévotion religieuse. Au bout de dix-huit semaines, exactement comme Fred l'avait prédit, j'ai pu soulever en développé-couché un poids de 67 kilos. Et au bout de quelques années, je soulevais 192 kilos. Je ressemblais aux garçons que j'enviais auparavant.

Transposez ce principe dans votre entreprise et dans votre carrière. Arrêtez de vous comparer aux autres et aux entreprises qui semblent à des années-lumière de vous. Au lieu de cela, concentrez-vous sur des améliorations régulières et réalisables.

Je vous assure que les autres personnes et entreprises seront à votre portée si vous appliquez ce régime. Même les Goliaths deviennent paresseux. Ils peuvent être vaincus parce qu'ils s'endorment sur leurs lauriers à un moment donné. Vous rappelez-vous les si nombreuses

entreprises du classement Fortune 500 présentes en 1955 et qui en étaient absentes en 2019 ?

Le fait de vous engager dans une réussite progressive vous aidera à vous améliorer encore plus. Si vous pouvez faire cela, vous rattraperez vos concurrents et les dépasserez. Ils sont peut-être plus gros que vous, mais au bout d'un moment, ils ralentiront et commenceront à célébrer leurs victoires. Pendant ce temps, ceux qui continuent tranquillement à améliorer à la fois leur entreprise et eux-mêmes surgiront brusquement et les prendront par surprise. L'engagement à battre en permanence votre précédent record est de loin la formule la plus simple et la plus éprouvée grâce à laquelle vous finirez en pole position dans votre secteur.



Nous avons abordé de nombreuses questions dans ce chapitre. À présent, je sais que vous pouvez y arriver. Nous avons étudié les mesures nécessaires pour vaincre Goliath et ce qui le rend vulnérable, ainsi que les actions spécifiques que vous pouvez entreprendre pour battre le géant de votre secteur.

Vous devez vous défaire de votre peur d'être jugé et prendre en compte l'importance de l'autopromotion. Puisque vous comprenez que les réseaux sociaux jouent un rôle de grand égalisateur, vous êtes sur le point d'élaborer une stratégie la mieux adaptée à vos compétences. Ce faisant, vous contrôlerez le récit.

Si vous souhaitez atteindre l'excellence, vous n'avez aucune marge d'erreur. Vous ne pouvez pas vous permettre les pensées négatives, les personnes pessimistes ou les activités néfastes qui vous distraient.

C'est l'heure d'être sincère sur ce qui vous retient et d'éliminer le superflu de votre vie.

S'inspirer des mafieux : comment vendre, négocier et influencer

« Je vais lui faire une offre qu'il ne pourra pas refuser. »

Marlon Brando,
dans le rôle de Don Vito Corleone dans *Le Parrain*

Vous venez de lire le titre de ce chapitre et vous pensez que j'ai perdu la tête, n'est-ce pas ? Permettez-moi de m'expliquer. D'une certaine manière, les mafieux sont le nec plus ultra des entrepreneurs. Ils sont prêts à prendre d'énormes risques pour obtenir de grosses récompenses. Et ceux qui réussissent le mieux parmi eux sont de redoutables négociateurs. Ils doivent être réactifs et prendre les bonnes décisions rapidement alors même qu'un grand nombre d'informations leur parvient.

Soyons clairs : je ne vous suggère pas de diriger votre entreprise selon des méthodes malhonnêtes ou criminelles. Je ne devrais pas avoir à enfoncer des portes ouvertes, mais je rappelle clairement que je suis contre le

meurtre, l'extorsion et le trafic de drogue. Je suis contre la violation de la loi, mais je suis pour la transgression des règles. Il y a une grande différence entre les deux. Pour bousculer un marché ou tirer profit d'un marché extrêmement concurrentiel, un créateur d'entreprise ne doit pas se sentir gêné à l'idée de transgresser les règles. Ce chapitre ne cautionne pas les malfaiteurs, mais a pour objectif de tirer les leçons de ce qu'ils font bien.

En septembre 2012, j'ai demandé à tous les collaborateurs de mon entreprise de lire le livre *Power, les 48 lois du pouvoir* de Robert Greene. L'objectif n'était pas de devenir un manipulateur ni de se prêter à de petits jeux, mais de comprendre les lois *de manière que l'on ne puisse pas les utiliser contre nous*. À chaque phase de notre croissance, les autres ont eu recours à toutes sortes de coups bas pour nous mettre à terre. Nous avons besoin de mieux comprendre ce type d'individus afin de combattre leurs tactiques.

Beaucoup de P.-D.G. et de dirigeants considèrent les films *Le Parrain* et *Le Parrain, 2^e partie*, plus comme de la pédagogie que du divertissement, et il y a une raison à cela. Toutes les épreuves que connaîtront un P.-D.G. ou un créateur d'entreprise se produisent dans ces films : trahison, perte, recrutement, négociation, travail en famille, vol d'argent, élimination d'une personne tenant des propos inconsidérés, succès montant à la tête. Voilà autant d'expériences auxquelles font face les truands. Et vous y serez, vous aussi, confronté.

C'est pourquoi j'ai interviewé beaucoup de malfrats sur ma chaîne YouTube, comme « Sammy le taureau » Gravano, Frank Cullotta, Ralph Natale, Joe Pistone et Donnie Brasco lui-même. Vous pensez peut-être que vous évoluez dans un domaine concurrentiel, mais songez au fait que les mafieux ont des rivaux littéralement prêts à tuer pour gagner. En cas de fiasco, vous perdez votre

entreprise, mais eux, ils perdent la vie. La plupart des gangsters ne se bercent pas d'illusions, ils savent exactement dans quoi ils s'engagent.

Entretenir son réseau de contacts, négocier et vendre sont des coups de maître qui auront un effet énorme sur vos résultats. Les mafieux sont passés maîtres dans le recrutement parce qu'ils savent comment convaincre de tous les avantages à rejoindre leur équipe. La capacité à attirer, à influencer et à convaincre des personnes de tous milieux est le talent spécial dont ont besoin tous les entrepreneurs.

J'ai découvert que les anciens membres de la pègre figuraient parmi les meilleurs enseignants. Étant donné que les enjeux sont si élevés - souvent une question de vie ou de mort -, ils sont des experts en communication, en préparation et en décryptage des autres. Ce sont aussi de fins psychologues et négociateurs. N'importe qui peut apprendre ces compétences, et commencer par étudier les truands est un bon point de départ.

Un homme accompli sait comment se préparer

On dit que Michael Franzese était l'un des *caporegime* (capitaine, pas parrain) les mieux payés de l'histoire du crime organisé. Aujourd'hui, il a laissé son passé de criminel derrière lui. Toujours est-il qu'on l'a comparé au personnage de fiction Michael Corleone dans les films *Le Parrain* pour une bonne raison : les deux Michael ont en commun la capacité de traiter les informations à la vitesse de la lumière et de s'épanouir dans les situations stressantes.

Il y a des années, alors que Michael travaillait pour la mafia, il a été convoqué à une réunion avec son parrain à Brooklyn. Dans ses souvenirs, le court trajet à pied de la

voiture à l'appartement a été le plus long de toute sa vie. Son parrain l'a confronté à la rumeur selon laquelle Michael aurait volé 2 milliards de dollars au gouvernement. Le mafieux se souciait comme d'une guigne de cette rumeur. Mais si elle était avérée, il voulait sa part du gâteau. La vie de Michael était en danger : il savait que quand il entrerait dans la pièce, il n'en ressortirait peut-être pas vivant si le parrain pensait qu'il dissimulait ce magot.

Étant donné les enjeux vitaux de cette réunion, Michael s'est préparé avec un soin obsessionnel. Il n'est pas du genre à faire des listes, mais moi, si. Voici sept choses à effectuer avant n'importe quelle réunion.

Sept étapes essentielles pour se préparer à une réunion

- 1.** Prenez en considération les besoins, les envies et les frustrations de l'autre partie. N'oubliez pas que ce qui motive le plus les gens, ce sont la peur, la cupidité et la vanité.
- 2.** Anticipez les déclarations de l'autre partie.
- 3.** Rédigez une ébauche/un bref exposé de votre déclaration.
- 4.** Organisez des jeux de rôle afin de vous préparer à différentes réactions.
- 5.** Demandez à des conseillers fiables de souligner vos points aveugles.
- 6.** Mettez-vous dans le meilleur état d'esprit possible avant la réunion.
- 7.** Forgez-vous une réputation de réalisation supérieure aux promesses faites.

Comme il s'était bien préparé, Michael n'a pas tremblé. Il n'a pas explosé non plus. Au lieu de cela, il a répondu à l'accusation tête haute : « S'ils [les journalistes] écrivent

sur quelqu'un d'autre [d'autres mafieux], c'est un mensonge. S'ils écrivent sur moi, tout à coup, c'est la vérité ? Je vous donne tout cet argent [2 millions de dollars par semaine] sans que vous ayez rien à faire, je m'occupe de tout... Si quelqu'un plonge, c'est moi et mes gars. Mais qu'est-ce qui se passe ici ? »

Michael a laissé transparaître de l'émotion ; cela faisait entièrement partie de son plan. Pendant sa préparation, il avait décidé que le meilleur plan d'action serait de prendre son adversaire par surprise. Même un mafieux expérimenté comme Michael peut ressentir des émotions, et il était bouleversé sans aucun doute. Alors qu'il analysait la situation, il s'est dit de faire attention à ce qu'il dirait et ferait. Il est donc resté respectueux de son parrain.

Après son coup d'ouverture, il s'est assis et a écouté. Il a appris qu'il devait toute cette situation épineuse à son père, John « Sonny » Franzese, qui l'avait jeté en pâture aux fauves. Celui-ci pensait que son fils gagnait plus d'argent que ce qu'il révélait, et cette réunion avait pour but d'établir la vérité.

Imaginez-vous dans une réunion où vous êtes en danger de mort. Vous venez d'apprendre qu'un membre de votre famille, un ami proche ou un partenaire commercial vous a vendu. Vous bouillonneriez probablement de rage. Cependant, votre capacité à penser et à traiter des informations pourrait être submergée par toutes ces émotions. Comment réfléchir à des solutions et à sa survie quand votre esprit est obnubilé par la revanche ?

Même s'il était blessé par les actes de son père, Michael a traité la situation comme un maître. Il a gardé son calme face à son parrain et lui a dit qu'il allait s'occuper du problème. Il l'a même remercié d'avoir attiré son attention dessus. Il n'aurait pas pu se comporter ainsi s'il n'avait pas répété chaque minute de la réunion auparavant.

Après la réunion, Michael a dû analyser les conséquences de la trahison de son père. Il savait qu'il valait mieux ne pas parler à son père avant qu'il n'ait résolu ces problèmes par lui-même. Après mûre réflexion, Michael a fini par accepter les actes de son père. Il savait que la vie pouvait séparer un père et son fils, et il refusait que cela se produise. Il n'a jamais mentionné l'incident à son père. « Dans cette vie, tu apprends à garder le silence jusqu'au moment opportun, s'est-il dit. Mais cela m'avait vraiment montré que je devais être prudent. Mon père m'avait beaucoup déçu, mais je l'aimais toujours. »

Les grands dirigeants assument la responsabilité de leurs actes et soulagent leur frustration en apprenant et en créant de nouveaux schémas. Après avoir réfléchi à ce qu'avait fait son père, Michael a déclaré : « Je l'en remercie presque maintenant. J'ai rencontré ma femme deux ans après cet incident, et c'est alors que j'ai décidé de m'éloigner... Je pense que c'était la façon qu'a trouvée Dieu de me libérer de ce lien et de l'emprise de mon père. »

Résoudre un problème n'a rien de facile. Dans le feu de l'action, Michael a dû se défendre de manière crédible sans apparaître sur la défensive. Un grand nombre de pensées ont dû tourbillonner dans sa tête, mais il les a traitées sous pression et a trouvé la bonne solution. Le vrai talent était dans ce qui ne se voyait pas : sa préparation minutieuse.

L'art de la réunion de mafieux : préparer une réunion aux enjeux élevés

Les cinq grandes familles du crime organisé à New York utilisaient une méthode de résolution d'affaires appelée la réunion de mafieux (*sitdown*). À certains égards, elle était similaire à ce qui se passe dans les affaires, où les

dirigeants se rassemblent dans la salle de réunion pour discuter de sujets importants. Toutefois, dans le monde de Michael, le lieu de réunion était souvent l'arrière-salle d'un restaurant italien.

Récemment, j'ai eu une « réunion de mafieux » dans les îles Cayman avec les hauts dirigeants de l'une des plus grandes compagnies d'assurances du monde. Le P.-D.G. était présent, ainsi que deux vice-présidents principaux. Pour ma part, j'étais là pour demander une augmentation de la rémunération de ma société.

Les enjeux étaient élevés. Dans le pire des cas, ils seraient si offensés par ma demande qu'ils fermentaient leur compte, ce qui serait catastrophique pour mon entreprise. Autre scénario calamiteux, ils me refuseraient l'augmentation. Dans ce cas, je risquais de perdre un grand nombre d'agents, car je n'aurais tout simplement pas assez de chiffre d'affaires pour les payer autant que mes concurrents.

Il s'agissait d'une requête délicate auprès d'un public coriace, à un moment difficile de mon entreprise. Ce genre de réunion peut vous dévaster sur le plan émotionnel, notamment s'il vous manque les outils pour l'analyser et vous y préparer. Par conséquent, j'ai suivi la première règle d'une réunion de mafieux : n'allez pas à une réunion désarmé. Comme toujours, je me suis servi de mon guide des « sept étapes essentielles pour se préparer à une réunion ». Comme n'importe quel grand maître, j'ai entrevu plusieurs coups d'avance.

1. Prenez en considération les besoins, les envies et les frustrations de l'autre partie.

N'oubliez pas que ce qui motive le plus les gens, ce sont la peur, la cupidité et la possibilité de sauver la face.

Avant la réunion, j'avais évalué les frustrations des dirigeants et lequel d'entre eux générait le plus d'affaires pour leur compagnie, ainsi que la réputation de notre entreprise auprès d'eux. Après quelques recherches, j'avais découvert qu'en deux ans, nous avions progressé en flèche, passant d'un petit acteur du marché à une firme qui souscrivait le deuxième plus grand nombre de polices d'assurance de toutes les compagnies avec lesquelles ils avaient des accords.

Dans son livre *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Stephen Covey a écrit : « Cherchez d'abord à comprendre, puis à être compris. » Dans mon cas, cela signifiait que je devais me mettre à leur place pour envisager la situation de leur point de vue.

- J'ai joué sur la **peur** : perdre mon compte aurait eu comme conséquence des millions de dollars de chiffre d'affaires en moins pour leur compagnie.
- J'ai joué sur la **cupidité** : conserver mon compte pourrait potentiellement leur apporter des millions de dollars supplémentaires de chiffre d'affaires et des primes à sept chiffres pour les dirigeants.
- J'ai joué sur le fait que je devais **les aider à sauver la face** : ils auraient vraiment l'air ridicules si je me tournais vers un concurrent.

2. Anticipez les déclarations de l'autre partie.

Pensez à la façon dont un avocat astucieux construit un argument : il doit d'abord tenir compte de ce que la partie adverse dira. Plus vous anticipez ce que dira l'autre partie et pourquoi elle le dira, mieux vous pourrez élaborer votre histoire ou votre requête.

3. Rédigez une ébauche/un bref exposé de votre déclaration.

J'ai commencé par écrire des pages de notes. En continuant à m'entraîner, j'ai pu préciser davantage mon message. La façon dont vous vous préparez dépend de votre style. Certains orateurs aiment écrire l'intégralité de leur discours alors que d'autres ont juste besoin des points importants. Pour ma part, je préfère la seconde solution.

4. Organisez des jeux de rôle afin de vous préparer à différentes réactions.

L'étape suivante a consisté à réunir les membres d'une équipe et à leur demander de jouer les rôles des dirigeants que j'allais rencontrer dans les îles Cayman. Se mettant à leur place, ils ont posé des questions et m'ont remis en cause. J'ai donc modifié mon texte et je me suis préparé à différentes réactions.

5. Demandez à des conseillers fiables de souligner vos points aveugles.

Une grande partie de ce point a été traitée durant les jeux de rôle. Cependant, pour le valider de manière plus précise, j'ai demandé l'avis de pairs fiables, étrangers à mon secteur, pour m'assurer de ne laisser de côté aucun point aveugle.

6. Mettez-vous dans le meilleur état d'esprit possible avant la réunion.

Chaque détail avant d'arriver à la réunion était important. J'ai pris l'avion la veille, de manière à me reposer et ne pas craindre d'arriver en retard à cause d'un vol retardé. Ma tenue vestimentaire, mes repas et mon programme habituel d'exercices physiques ont tous contribué à me mettre dans le bon état d'esprit. Le fait de visualiser la réussite de la réunion - et de mon entreprise - a aussi été une étape primordiale.

7. Forgez-vous une réputation de réalisation supérieure aux promesses faites.

Rien de ce qui vient d'être dit n'a d'importance si vous ne faites pas ce que vous devez faire. Dans les affaires, le pire est d'avoir la réputation de quelqu'un qui parle beaucoup, mais tient rarement parole.

En m'efforçant vraiment de comprendre la situation de *leur* point de vue, j'ai pris pleinement conscience des failles de mon entreprise et des domaines où elle devait s'améliorer. Pour remédier à ces défaillances et montrer comment nous allions les corriger, je suis arrivé à la réunion avec un ensemble de données pour étayer mes arguments. J'avais préparé un plan en dix points et j'étais prêt à le mettre en œuvre. Six de ces points concernaient l'autre compagnie et quatre, la mienne. Comme je l'ai dit auparavant, quand vous participez à une « réunion de mafieux », vous passez la majeure partie du temps à vous concentrer sur les préoccupations de l'autre partie, pas sur les vôtres.

Je suis entré dans la salle de réunion et j'ai déclaré : « Voici ce que vous voulez - je me base sur ce que vous m'avez dit lors de notre dernière rencontre. Voici ce qui vous mécontente et voici ce que nous allons corriger. Si nous réalisons ce que je propose, vous n'aurez pas à engager de personne supplémentaire. J'ai déjà passé un

appel [à un fournisseur de systèmes] et je sais que vous êtes intéressés par l'achat du système. Ils vous factureront 1 million de dollars. Je fais beaucoup d'affaires avec cette entreprise et je les ai convaincus de renoncer aux frais. »

J'ai livré le message avec confiance et clarté parce que je l'avais répété maintes et maintes fois.

« Attendez, pouvez-vous objecter. Je pensais que vous étiez là pour augmenter *votre* rémunération. Pourquoi diable commencez-vous par leur dire que vous leur donnez un million de dollars ? »

Dans les affaires, une règle simple veut que pour obtenir quelque chose, il faut aussi donner. La plupart des amateurs sont experts en demandes. Ils oublient justement d'offrir d'abord une contrepartie. Quand vous vous mettez à la place de ceux de l'autre partie et leur montrez ce qu'ils vont obtenir et comment ils vont gagner de l'argent, ils accèderont naturellement à votre requête.

Je leur ai ensuite déroulé un argumentaire pour les convaincre d'augmenter notre rémunération en m'appuyant sur les données rassemblées qui montraient que l'augmentation était garantie.

« Si vous refusez, pas de problème. Je connais une autre entreprise qui, à mon avis, nous accordera cette augmentation. Avez-vous des questions ? »

Ils en avaient beaucoup. Nous avons discuté pendant deux heures et demie. En fait, j'avais déjà entendu leurs questions, leurs objections et leurs remises en cause. Comment était-ce possible ? Parce que j'avais joué à un jeu de rôle. Comme un P.-D.G. grand maître qui a toujours plusieurs coups d'avance, j'étais à même de les mener là où je voulais, car j'avais anticipé leurs coups.

Dans *Le Parrain*, Don Vito Corleone, interprété par Marlon Brando, dit la formule désormais classique : « Je

vais lui faire une offre qu'il ne pourra pas refuser. » Dans mon cas, l'offre était un accord gagnant-gagnant qui augmentait la valeur de nos deux entreprises. Au vu des données que je leur avais présentées, naturellement ils ne pouvaient refuser. Le secret de mon succès ? Le travail réalisé *en amont* de la réunion.

Pour des ventes efficaces, tout est question de conviction et de transfert d'émotion

Même si ce chapitre parle de la mafia, il ne serait pas complet sans parler de la sagesse du légendaire Zig Ziglar. Jusqu'à sa mort en 2012 à l'âge de 86 ans, il était peut-être le formateur en vente le plus influent du monde. Il a raconté une histoire émouvante sur l'un de ses responsables commerciaux en ustensiles de cuisine, qui connaissait une baisse d'activité.

Lorsque Zig lui a demandé pourquoi il n'arrivait pas à vendre, le vendeur a débité une suite de raisons : la période était difficile et les ustensiles de cuisine, chers. Zig lui a ensuite demandé s'il possédait un assortiment des ustensiles qu'il vendait aux autres. Non, lui a répondu le vendeur. Zig lui a demandé pourquoi et le vendeur a répliqué qu'il ne pouvait se l'offrir, surtout depuis que ses ventes avaient chuté.

Zig a posé des questions, il a écouté, il a montré son empathie. En son for intérieur, Zig estimait que les ustensiles de cuisine étaient un investissement qui en valait la peine. Après tout, il en possédait lui-même. Il comprenait qu'ils étaient coûteux, mais il avait intériorisé tous leurs avantages. Comme pour n'importe quel investissement, il y avait un coût initial. Et pour n'importe quel investissement judicieux, Zig était convaincu qu'il était plus que rentable.

Zig a écouté les objections de son vendeur. Et, bien que celui-ci ait eu des raisons valables de ne pas acquérir les ustensiles qu'il vendait, Zig était persuadé que la vie de cet homme s'améliorerait nettement grâce à eux. Après l'avoir entendu et avoir surmonté ses objections, le vendeur a fini par acheter les ustensiles. Cela s'est avéré le coup de maître absolu.

Par la suite, lors d'une nouvelle présentation à un client potentiel, le vendeur a entendu tous les prétextes habituels. Comme Zig l'avait fait avec lui quelques jours plus tôt, le vendeur a posé des questions, écouté et manifesté son empathie. Mais comme il avait acheté lui-même les ustensiles de cuisine, il croyait si fortement en leur valeur qu'il ne voulait pas que ses clients prennent une mauvaise décision, et cela faisait toute la différence. Il était profondément convaincu qu'ils s'en trouveraient mieux avec ces ustensiles qu'avec l'argent qu'ils coûtaient.

Il n'avait appris ni ruse de vente ni tactique de manipulation. Il avait simplement changé son *ressenti*. Sans surprise, il a finalisé sa vente ce soir-là et depuis, il est devenu l'un des meilleurs vendeurs de l'entreprise. Depuis qu'il avait été assez convaincu par le produit pour l'acheter lui-même, sa baisse d'activité était terminée.

Je laisse Zig vous donner la morale de l'histoire : « Ayez la conviction totale et absolue que ce que vous vendez vaut plus que son prix. Votre confiance dans votre produit doit être si grande que vous devriez vous en servir vous-même. »

Le « bagou » est un don surestimé, contrairement à celui de la conviction qui est sous-estimé. Puisque l'émotion et la conviction sont les deux critères qui font vraiment vendre, j'engage des personnes qui croient aussi bien en elles-mêmes qu'en l'entreprise. Avec cette intégrité, cette passion d'être au service des autres, elles

peuvent se présenter devant n'importe quel public, nombreux ou non, et parler avec conviction de notre activité.

Vendre devrait pouvoir se faire sans effort, comme un prolongement naturel de votre personnalité. Cela devrait vous enthousiasmer de parler de votre activité. Un jour, Estée Lauder, cofondatrice de l'entreprise de produits cosmétiques qui a fait d'elle la seule femme présente sur la liste des vingt personnalités les plus influentes du ^{xx}^e siècle du magazine *Time*, a fait la déclaration suivante : « Je n'ai jamais travaillé un jour de ma vie sans vendre. Si je crois en quelque chose, je le vends, et je le vends bien. »

Malgré ce que certains voudraient vous faire croire, personne n'est un vendeur né. Arrêtez d'essayer de trouver des vendeurs « nés ». Cherchez plutôt des personnes qui croient en votre vision et souhaitent nouer des relations. Ce ne sont pas forcément des gens sociables. En réalité, un certain nombre des personnes les plus ouvertes, charismatiques et influentes de ma connaissance sont d'authentiques introvertis.

Avoir de l'influence ne consiste pas à « vendre n'importe quoi à n'importe qui » ni à convaincre des personnes d'agir contre leurs intérêts. Vendre, c'est croire en vous-même, croire en votre entreprise et croire en la valeur que vous pouvez offrir à autrui, qu'il s'agisse d'un client potentiel, d'un vendeur principal ou d'un acteur majeur du secteur. Si vous croyez en ce que vous vendez, si vous agissez avec votre cœur et vos tripes et non votre cerveau, si vous croyez en un résultat gagnant-gagnant pour chaque négociation, si vous êtes intimement convaincu que vous pouvez être utile à cette autre personne, alors entretenir votre réseau de contacts, négocier et vendre deviendront une seconde nature pour vous.

La négociation, une question d'influence

Quiconque a plus d'influence dans une négociation devrait prendre le dessus. Cependant, on ne sait pas toujours de manière claire qui la détient. D'une part, bien que vous vous prépariez, vous ne savez jamais exactement tout ce qui se passe chez l'autre partie. D'autre part, l'important est de comprendre l'influence et de savoir comment obtenir le pouvoir grâce à elle.

Si vous abusez de votre influence et exagérez pour tirer parti au maximum d'un contrat particulier, vous pourriez remporter la bataille, mais perdre la guerre. Feu Amarillo Slim, joueur légendaire et champion de la World Series of Poker en 1972, a dit : « Vous pouvez tondre un mouton une centaine de fois, mais vous ne pouvez le tuer qu'une seule fois. » Même un battant comme Slim admettait que l'élément clé d'une longue carrière était de traiter les gens de sorte qu'ils aient envie de continuer à faire des affaires avec vous. Dans n'importe quel jeu, l'objectif n'est pas de faire un score, mais de construire un partenariat dans lequel les deux parties font des scores *indéfiniment*.

Au début de ma carrière, j'avais peu d'influence. Et je ne prétendais pas le contraire, ce qui faisait de moi un négociateur efficace ; autrement dit, je ne ressentais pas le besoin de bluffer. Au lieu de cela, j'élaborais des contrats de façon que l'autre partie puisse réduire ses risques au minimum, rendant ainsi l'accord beaucoup plus satisfaisant pour elle. À court terme, cela voulait souvent dire que j'avais la plus mauvaise part de celui-ci. Mais comme j'anticipais plusieurs coups, je demandais des points de négociation qui amélioreraient le contrat si nous atteignions certains jalons, tout en continuant à enrichir l'autre partie. Étant donné que j'étais considéré comme un partenaire juste, j'ai pu nouer des partenariats à long terme.

Dans les premiers temps de mon agence, un homme appelé David est venu me voir pour me proposer une licence de son logiciel. Il m'a demandé de négocier pour son compte avec d'autres compagnies d'assurances. Il savait que plus on utiliserait son produit, plus il rendrait mon entreprise efficace. Comme son logiciel était le meilleur de sa catégorie et qu'il savait que j'en avais besoin, il a dépassé les limites. En plus de me demander mon aide pour les négociations avec d'autres entreprises, il voulait m'accorder la licence de son logiciel pour 50 000 dollars. Puisque le prix « public » était légèrement plus élevé, il m'a laissé entendre dans son argumentaire qu'il me faisait une faveur.

Je me suis dit que David ne manquait pas de toupet de me vendre son produit *et* de tirer profit de mes contacts dans le milieu des affaires. Mais, à l'instar d'un grand maître qui ne prévient pas de ses futurs coups, je suis resté silencieux. En réalité, j'avais bien besoin du logiciel et, vu notre situation financière, j'étais heureux d'obtenir une remise. De plus, même si David semblait en apparence me demander un service, cela bénéficiait aussi à mon entreprise si d'autres sociétés utilisaient le même logiciel que nous. David avait présenté cela comme une opération gagnant-gagnant, et c'était vrai. Pour être honnête, si tous nos partenaires adoptaient le logiciel en même temps, nous savions que cela pourrait réduire de manière substantielle le temps de traitement de nos contacts (vous connaissez mon opinion sur la vitesse !) ainsi que nos coûts de main-d'œuvre.

C'est là qu'il faut bien comprendre la notion d'influence. Je n'ai pas fait part de toutes mes réflexions à David. Cela n'aurait fait que mettre à mal mon influence s'il avait su ce que je pensais. Il faut reconnaître que David avait présenté un argumentaire de manière si astucieuse que même mon propre président (à l'époque) m'avait confié

que c'était une bonne occasion. Il aurait pu avoir en partie raison, mais j'étais encore perplexe. Parfois, dans une organisation, un haut dirigeant n'a peut-être pas toujours la même notion de la valeur de l'argent que le créateur de l'entreprise. Cinquante mille dollars ne semblaient peut-être pas une somme excessive à ses yeux, mais ce n'était pas lui qui remplissait le chèque.

J'ai demandé à mon collègue d'organiser un appel avec David. Cet appel n'a duré que quatre minutes. Je me suis contenté d'annoncer comment j'envisageais sa proposition. « Si je comprends bien, ai-je déclaré, vous voulez que je me serve de ma crédibilité pour négocier avec des compagnies d'assurances pour votre compte et, malgré cela, vous voulez me facturer votre logiciel 50 000 dollars ? » J'ai gardé le silence quelques instants pour qu'il ait le temps d'assimiler mes propos. Puis, j'ai ajouté : « Je ne donnerai pas mon accord à moins que vous renonciez entièrement à votre redevance. Vous pouvez indiquer à mon collègue si cela vous convient, mais si ce n'est pas le cas, je le comprendrais. Avez-vous des questions ? »

« Non », a-t-il répondu après un bref silence.

Peut-être pensez-vous que j'ai été imprudent d'opter pour une ligne si dure ? Mais comme je m'étais préparé suivant mes règles personnelles, je m'étais mis à sa place pour envisager l'accord de son point de vue. J'avais donc vu tout ce qu'il pouvait gagner si j'utilisais mes contacts pour négocier en son nom. J'ai estimé qu'il serait assez intelligent (connaissez bien vos adversaires !) pour penser comme un grand maître et se rendre compte que renoncer aux 50 000 dollars aurait été insignifiant à long terme puisque je serais en mesure de l'aider à gagner un grand nombre de nouveaux clients. Je me suis servi de cette analyse pour peser dans la balance et faire ma requête.

Comment ce jeu de pouvoir s'est-il terminé ?

Je vous ai fait part d'un nombre suffisant de mes failles jusqu'à présent pour que je puisse m'asseoir, le sourire aux lèvres, et partager ce succès.

Non seulement David a accepté mes conditions et a renoncé à sa redevance, mais il a aussi raconté l'histoire à son ami Greg qui dirige une société d'investissements privés. David lui a dit que j'avais tout ce qu'il fallait pour rivaliser sur le marché. Résultat, Greg a investi 10 millions de dollars dans notre cycle de financement suivant.

Comment tout cela a-t-il été possible ?

Quand vous avez confiance dans ce que vous fournissez et que vous vous engagez à faire le nécessaire, vous pouvez repousser les limites. Si vous ne tenez pas vos promesses, vous n'êtes qu'une grande gueule arrogante de plus. Tenir vos engagements est ce qui vous vaut d'être respecté sur le marché.

Comment l'emporter : laisser l'autre penser qu'il a gagné

Dans les affaires, vous allez rencontrer une diversité extraordinaire de personnes. Certaines seront brillantes, d'autres, arrogantes ou singulières, et d'autres encore, extravagantes. La capacité à travailler efficacement avec divers individus - clients, employés, partenaires commerciaux, investisseurs - est essentielle pour réussir. Une grande partie de cette capacité requiert de cerner rapidement les personnes et d'apprendre comment nouer de solides relations de travail.

La frontière entre folie et brio, entre fou et follement prospère, est ténue. Outre le livre *The Hypomanic Edge* (L'avantage de l'hypomanie) de John Gartner, je vous recommande de lire *A First-Rate Madness : Uncovering the*

Links Between Leadership and Mental Illness (Folie hors pair : découvrir les liens entre leadership et maladie mentale) de Nassir Ghaemi. Ces livres vous aideront à voir comment un grand nombre des meilleurs 0,01 % pensent différemment. La plupart fonctionnent autrement, et vous devez comprendre cela pour traiter de manière efficace avec eux.

Vous devrez apprendre comment négocier avec ce genre de personnes. Dans un premier temps, vous aurez l'impression d'être dans une pièce remplie de crétins narcissiques dépourvus d'émotions. Vous devrez tout de même trouver un moyen de leur faire face parce qu'ils ne vont pas partir. En outre, il y a des chances que si vous lisez ceci et que vous êtes absolument déterminé à arriver au plus haut niveau, vous soyez probablement vous aussi un petit peu « excentrique ».

Je suis sans aucun doute plus qu'un peu « excentrique ». Comme je veux me préparer à atteindre le niveau des 0,01 %, j'étudie n'importe qui et n'importe quoi pouvant m'aider.

Si vous pouvez vous émanciper de votre ego, vous prendrez conscience que vous gagnez souvent en laissant aussi les autres gagner. Parfois, il peut s'avérer payant de laisser les autres penser que vos idées géniales sont en réalité les leurs. Passons du monde de la mafia à un autre milieu sous pression, celui des fonds d'investissement, pour voir comment il fonctionne.

Quand le jeune Darius travaillait dans un fonds d'investissement, son patron - que nous appellerons Dale - aurait aussi pu être John Gotti, parrain de l'une des cinq grandes familles mafieuses de New York. Ce chef avait une très grande réputation et un énorme ego. Darius passait des mois à chercher des idées et des possibilités d'arbitrage sur le marché. Quand il finissait par avoir une idée, étayée par des données irréfutables, il allait dans

le bureau de Dale et lui expliquait l'investissement sous toutes ses coutures. Aussi bien ses recherches que sa présentation auraient pu être récompensées par un Oscar. Il était intelligent, bien préparé et convaincant.

Et invariablement, son chef répondait par la négative.

Cela rendait Darius dingue. Il disséquait le moindre mot de son argumentaire et n'arrivait pas, malgré tous ses efforts, à voir où il s'était trompé. Il était si frustré qu'il a failli démissionner. Mais la vérité, c'est que Darius avait un point aveugle et c'est seulement parce qu'il était résolu à le voir qu'il s'est mis à le chercher. Lors d'une réunion d'investissement de l'équipe, il a remarqué que l'un de ses collègues parlait très peu et déviait toujours les éloges sur Dale. Alors que Darius savait que ce collègue apportait beaucoup d'idées, il était stupéfait qu'elles soient présentées comme celles de Dale.

Cette réunion fut un déclic.

La fois suivante où Darius a eu une idée, il a procédé différemment. Au lieu d'entrer dans le bureau de Dale avec des recommandations, il est venu avec des questions. Au lieu d'apparaître sûr de lui, il a paru troublé.

« Dale, j'ai remarqué que la courbe de rendement commençait à s'aplanir.

- Où veux-tu en venir ? a demandé Dale.

- J'ai aussi remarqué que les bons du Trésor à dix ans étaient plus chers que leur moyenne antérieure.

- Cela n'a aucun sens, a dit Dale.

- Je ne comprends pas non plus, a répondu Darius, d'un air penaud. On dirait qu'il y a quelque chose qui cloche.

- Tu parles, qu'il y a quelque chose qui cloche ! On doit vendre à découvert les bons du Trésor à dix ans.

- Je suppose que tu as raison. Je me demande comment j'ai pu passer à côté de cela.

- Bien sûr que j'ai raison ! Je n'arrête pas de vous dire, à vous les jeunes, que ça prend trente ans pour avoir du succès du jour au lendemain. Maintenant, sors de là et vends ces bons. »

Au vu de ce que vous savez désormais sur les jeux de pouvoir, cette histoire (véridique) devrait être limpide pour vous. Après avoir trouvé comment penser comme un grand maître, Darius a pu effectuer une succession de coups - et poser une série de questions - qui ont conduit Dale là où Darius voulait qu'il aille.



La mafia est une organisation fascinante. Je ne défends pas ses actes, mais son mode de fonctionnement m'a permis d'apprendre d'importantes leçons. Certes, nous pouvons dire en plaisantant : « Faire une offre qu'il ne pourra pas refuser », mais j'espère que vous saurez l'amener à un autre niveau. En vous préparant comme un mafieux, vous appréhendez les enjeux de n'importe quelle réunion et vous ferez tout pour réussir avant même que la réunion ne débute. Une offre qui vous enrichit, aussi bien vous que l'autre partie, voilà une offre que personne ne peut refuser !

Cultiver son pouvoir et fourbir ses armes

« Si un homme est fier de sa richesse, il ne doit pas être félicité tant qu'on ne sait pas comment il l'utilise. »

Socrate

Tout le monde vous apprécie jusqu'à ce que vous deveniez un concurrent, et surtout un concurrent redoutable. Quand j'ai lancé mon entreprise, toutes les pom-pom girls se sont alignées pour me souhaiter bonne chance. Les gens adorent les histoires charmantes et vagues d'outsiders. Mais une fois que mon entreprise a commencé à se développer, des ennemis ont surgi de toutes parts. Certains m'ont bloqué sur les réseaux sociaux. D'autres ont fait circuler des rumeurs ; on m'appelait Darth Bet-David. Dans mon secteur, comme vous le savez désormais, des personnes ont tout fait pour que je mette la clé sous la porte.

Rester un entrepreneur prospère, année après année, représente le défi suprême.

Dans cet ultime chapitre, je souhaite vous en apprendre encore plus sur la notion d'influence. Je souhaite vous montrer que le fait d'avoir des choix changera votre état d'esprit et finira par vous conduire au pouvoir. Je souhaite vous montrer qu'aider les autres avant de leur demander quelque chose en retour modifiera toutes vos interactions.

Nous allons approfondir de nombreux thèmes que nous avons déjà abordés. Étant donné que vous devez recruter du personnel pour développer votre entreprise – et vous avez besoin de relations enrichissantes pour profiter de votre vie –, nous allons examiner de plus près le sujet et expliquer comment vous pouvez guider des personnes pour qu'elles s'améliorent. Ne vous méprenez pas sur le terme « guider » ; il ne signifie pas que vous êtes le seul aux commandes. Au contraire, vous devez plutôt appréhender ce qui stimule les gens, admettre que nous avons tous des motivations spécifiques, et vous servir de vos qualités de dirigeant pour les guider.

Le vrai pouvoir, c'est d'avoir des choix

L'influence est un critère de pouvoir si important que nous devons l'étudier plus en détail pour mieux le comprendre. La personne qui détient réellement de l'influence est *celle qui a le moins besoin de l'accord*. Ce sont les choix qui vous donnent du pouvoir. Si vous pouvez renoncer à un accord, vous êtes alors dans la meilleure position pour négocier les meilleures conditions. Si vous avez un besoin vital d'une transaction, vous serez à la merci du pouvoir de quelqu'un d'autre et vous conclurez probablement un mauvais accord.

Voilà un concept évident. La question est de savoir comment le mettre en pratique. La réponse tient en quelques mots : si possible, cultivez plusieurs choix. Au lieu de chercher la maison de vos rêves - et cela vaut aussi pour une voiture, un immeuble de bureaux ou une embauche importante -, sondez le marché et trouvez trois choix qui pourraient vous plaire. Ensuite, quand vous conclurez une transaction avec votre meilleur choix, vous aurez l'avantage parce que vous aurez à votre disposition d'autres options qui pourraient aussi faire votre bonheur. Si vous avez l'impression d'être la seule option du vendeur, vous aurez alors une réelle influence.

Je connais des entrepreneurs qui courent après un gros client en espérant qu'il résoudra tous leurs problèmes. Ils pensent que référencer leur produit chez de grands distributeurs comme Costco, Target ou Walmart les dispensera de prospecter. Alors, peut-être qu'une telle transaction sera votre recette miracle - pendant un mois ou peut-être même pendant une année ou deux. Mais *in fine*, ce gros client se servira de son influence pour vous ôter tout pouvoir.

Quelle angoisse vous vous infligez en vous inquiétant de la perte d'un client vital ou d'un employé essentiel ! Examinez à présent votre raison la plus profonde : vous ne savez pas si vous allez survivre en perdant ce client ou cet employé. Par conséquent, vous avez déjà laissé échapper votre pouvoir.

Je conseille la société de Bobby qui dégage un chiffre d'affaires annuel de 8 millions de dollars. Sur le papier, son entreprise est géniale. Mais il y a un hic : 5 millions de dollars sont générés par un seul client. Pendant un moment, celui-ci était satisfait, et la vie était belle. Toutefois, au fil du temps, le client n'a cessé d'insister pour obtenir plus de concessions. Et pourquoi Bobby n'a-t-il pas riposté ? Parce qu'il n'avait pas d'autres choix. Car

malgré les postures et le bluff – qui peuvent aussi avoir leur place –, les gens savent bien qui détient le pouvoir dans une relation. Le client n'a cessé de demander des conditions toujours meilleures, assorties d'une menace implicite : si vous ne nous donnez pas ce que nous réclamons, nous irons faire affaire ailleurs.

À présent, nous sommes tous censés être de grands maîtres dans les affaires. Nous devrions être capables de concevoir le coup parfait pour sortir Bobby de cette ornière. En fait, c'est ce qu'il m'a demandé de faire. Cependant, ses problèmes étaient dus à ses coups qui avaient échoué des années auparavant et qui l'avaient conduit dans ce pétrin. Quand il avait arrêté de prospecter, quand il avait arrêté de développer son entreprise, quand il avait fait preuve de suffisance après avoir conclu avec ce gros client, c'était là que ses problèmes avaient commencé.

J'avais une solution facile pour Bobby. Je lui ai dit d'aller chercher d'autres choix. Son influence avait déjà disparu. Il ne pouvait plus effectuer aucun coup ni même adopter une posture pour conserver son gros client et gagner ne serait-ce qu'un centime de bénéfices.

Mais naturellement, il n'a rien voulu entendre.

Bobby a perdu son client et est passé, du jour au lendemain, d'un chiffre d'affaires de 8 millions de dollars à 3 millions. Et comme si cela ne suffisait pas, il a été obligé de vendre sa société parce qu'elle n'était pas viable sans son principal client. Savez-vous qui l'a racheté ? Mais oui, c'est bien cela, son ancien client ! Et ce dernier a débarqué Bobby de son poste juste après l'acquisition. Bobby jouait comme un amateur, sans jamais penser au-delà d'un ou deux coups d'avance ; alors, il a été mis échec et mat de son entreprise.

Morale de l'histoire ? Le secret du pouvoir est d'avoir des choix. Si Bobby avait réparti son chiffre d'affaires entre un plus grand nombre de clients, il aurait été moins vulnérable. S'il s'était développé jusqu'au point où la demande pour son produit avait dépassé sa capacité de production, il aurait pu dicter ses conditions. Le pouvoir aurait changé de camp, donnant à Bobby la possibilité d'augmenter les prix ou d'obtenir des délais de paiement plus courts.

Peut-être aurez-vous de la chance et trouverez-vous dans vos relations privées la personne parfaite avec laquelle vous vivrez heureux toute votre vie. Mais dans le monde des affaires, le client parfait n'existe pas, aussi riche et beau soit-il. Si 30 %, ou plus encore, de votre chiffre d'affaires proviennent d'un seul compte, vous avez des ennuis. Et peu importe les sommes d'argent que vous percevez. Quand votre source de revenus est concentrée sur un seul client, c'est ce dernier qui est maître de la situation.

Générez des choix pour vous-même. Cela est vrai pour les clients comme pour le talent. Quand vous avez les deux en abondance, vous n'avez pas à vous inquiéter si des personnes partent. Vous pouvez vous rendre plus attrayant auprès de quiconque si vous restez en bonne forme. Dans les affaires, cela veut dire travailler plus dur, s'améliorer davantage, durer plus longtemps et élaborer plus de stratégies que vos concurrents.

Pour jouer le jeu du pouvoir sur le long terme, humilité et altruisme

En 2019, j'ai prononcé un discours devant un parterre d'entrepreneurs en herbe, lors de la manifestation DRIVEN, organisée à Long Beach, en Californie. Après mon discours, un homme s'est approché de moi alors que nous

étions entourés d'une quarantaine de personnes et filmés par cinq caméras. « Je dois vous dire, Pat, que votre discours a changé ma vie, a-t-il déclaré. En fait, je ne suis plus le même homme. »

Je ne vis que pour ce genre de moments. Entendre que mes mots ont aidé est une immense fierté pour moi. Alors que je me réjouissais de la flatterie, il m'a tendu une carte de visite en disant :

« Je m'appelle Ritchie. Si jamais vous voulez acheter un bien immobilier à Las Vegas, appelez-moi. »

Je l'ai arrêté tout de suite.

« Puis-je vous poser une question ? ai-je dit. Avez-vous idée de ce que vous venez de faire ?

- Qu'est-ce que j'ai fait ? », a-t-il demandé.

Arrêtons-nous quelques instants pour réfléchir à son acte. À mes yeux, c'était comme s'il s'était approché d'une femme dans un bar et lui avait dit « Mince alors, vous êtes si belle ! Vos cheveux ! Je vois bien que vous en prenez grand soin. Et vos sourcils ! Ils sont parfaits. Vous êtes absolument magnifique. Écoutez, si jamais vous voulez coucher avec moi, voici ma carte. Appelez-moi ! »

Est-ce que selon vous, cela ressemble à un coup de maître ?

J'aimais bien Ritchie. J'appréciais la façon dont il m'avait bousculé. Je voulais juste qu'il se rende compte que sa méthode allait ruiner la moindre chance de construire une relation à long terme avec moi. Certes, une approche au petit bonheur dans les affaires ou dans la vie privée vous permettra de finaliser une vente de temps en temps, si vous ne vous intéressez qu'aux chiffres. Même les amateurs qui ne pensent qu'un coup d'avance concluent occasionnellement un accord.

« Que voulez-vous faire de cette relation ? lui ai-je demandé. Regardez quel prisme vous avez choisi. Votre seul objectif est de voir ce que vous pouvez retirer de tout cela. »

Nous avons discuté encore un peu ; j'ai décelé assez de curiosité et d'humilité chez Ritchie pour lui raconter une histoire.

À l'âge de 20 ans à peine, alors que je commençais juste à vendre des assurances, j'ai rencontré un homme haut placé, appelé Eli. Lui aussi venait du Moyen-Orient, et nous avions des amis communs. Il n'était pas une relation d'affaires, plutôt une sorte d'ami de la famille. Nous sommes devenus copains, et il m'a invité à sa soirée d'anniversaire pour ses 50 ans. La fête se déroulait chez lui, dans une banlieue huppée de Los Angeles. Arrivé dans ma Ford Focus, j'ai vu une rangée de belles voitures garées près de la maison. Je me suis rendu compte que cette fête pouvait être une occasion incroyable de faire du réseautage. Néanmoins, j'ai fait profil bas. Je n'ai pas parlé affaires ni tendu une seule carte de visite. Je suis même resté et j'ai aidé à faire la vaisselle. Eli et moi avons noué une belle amitié. À mesure que nous apprenions à nous connaître, je lui ai demandé : « Comment puis-je t'aider ? Que puis-je faire pour rendre ta vie meilleure ? »

Très ému, Eli m'a confié que son fils était en prison depuis neuf ans. Personne ne lui rendait visite, car il était incarcéré à quatre heures de route, près de San Luis Obispo, et son régime carcéral était sévère. « Si tu veux bien y aller, a dit Eli, cela signifierait beaucoup pour moi. Je comprendrais que tu ne veuilles pas, mais tu me rendrais un fier service. »

J'ai accepté. Avant de partir, j'ai dû me soumettre à des vérifications de mes antécédents, la prise de mes empreintes digitales et tout le toutim. Il a fallu trente jours

pour obtenir une autorisation. Une fois celle-ci en poche, j'ai conduit jusqu'à la prison où j'ai passé une journée entière avec le fils d'Eli. Assis dans un coin, il faisait des commentaires comme : « Ce mec vient juste de poignarder cette personne. Il est allé au mitard à cause de ça. Ce mec, c'est le roi ici. » Il montrait tout le monde et me racontait des histoires comme si nous étions de vieux amis.

Nous avons ensuite échangé des lettres. Pas des e-mails, des lettres ! J'ai refait le trajet de quatre heures de route plusieurs autres fois. Après ma première visite, Eli m'a appelé et m'a dit :

« Tu n'as pas idée combien ce que tu as fait pour moi était important.

- Mon frère, je t'en prie », ai-je répondu.

Un jour que nous déjeunions chez lui, il m'a demandé : « Comment puis-je t'aider ? »

C'est alors que je lui ai révélé que j'étais un conseiller financier et que je recherchais des clients.

Il m'a donné une liste de six cents noms en m'assurant que je pouvais les appeler de sa part.

À ce stade de ma carrière, je connaissais bien la différence entre des appels de démarchage (on me raccrochait au nez le plus souvent) et des appels sur recommandation (on m'accordait souvent un rendez-vous).

L'une de ces personnes m'a permis de rencontrer quelqu'un qui m'a présenté une autre personne qui m'a mis en contact avec quelqu'un d'autre qui m'a mis en relation avec une personne qui m'a fait gagner 30 millions de dollars.

À la fin de mon histoire, le visage de Ritchie avait changé. « Vous voyez, si je m'étais approché de lui pour

lui demander : “Peux-tu me procurer quelques pistes pour des clients ?”, que croyez-vous qu’il se serait passé ? Il aurait refusé. »

Les jeux de pouvoir se jouent sur le long terme. Pourquoi pensez-vous que nous parlons autant des maîtres d’échecs ? Si vous voulez des références, si vous voulez construire des relations sur le long terme, la prochaine fois que vous rencontrez quelqu’un (bien moins qu’un influenceur de premier plan), n’allez pas vers lui ou elle en lui demandant : « Veux-tu coucher avec moi ? Peux-tu me donner ceci ou cela ? »

Le coup de maître consiste au contraire à renverser la situation et demander : « Que puis-je faire pour vous ? Comment puis-je vous aider ? » C’est un coup qui transforme la vie et qui requiert un changement complet d’état d’esprit. Si vous êtes sincèrement engagé dans le long terme, non seulement vous construirez de meilleures relations, mais vous gagnerez également de belles sommes d’argent.

La formule pour gagner en pouvoir

Travailler plus dur. Il est primordial de passer beaucoup de temps à travailler. Mais cela ne suffira pas.

S’améliorer davantage. Cela vous donne en permanence de nouveaux moyens de développer votre entreprise jusqu’au niveau suivant. Cela vous donne confiance en vous. S’il y avait bien un domaine dans lequel j’étais obsédé par la concurrence, c’était celui de m’améliorer plus vite que mes pairs.

Élaborer plus de stratégies. Cela veut dire penser cinq coups d’avance. Cela signifie déterminer comme développer votre entreprise et avoir la patience

nécessaire pour planifier de nombreux coups avant qu'ils portent leurs fruits.

Durer plus longtemps. Vous apprenez vraiment à connaître les gens à la fois quand vous réussissez et que vous subissez un échec dramatique. Il est difficile de savoir qui continuera. Pour durer plus longtemps, vous devez faire preuve d'endurance ; celle-ci est liée aux choix qui vous gardent en alerte et vous maintiennent concentré sur le jeu.

Suivez les traces de celui que vous voulez être

Nous avons bouclé la boucle à présent. Le premier coup consistait à déterminer qui vous vouliez être. Le coup de maître pour devenir celui que vous voulez, c'est de rencontrer une personne qui fait déjà l'expérience de ce succès.

Warren Buffett a eu la chance inouïe d'avoir Benjamin Graham comme professeur à l'université Columbia. Considéré comme le père de l'investissement dans la valeur, feu le professeur Graham est l'auteur du livre *L'Investisseur intelligent : une référence en matière d'investissement*. Le fait de pouvoir écouter aux premières loges l'un des esprits les plus brillants en matière d'investissement a joué un rôle majeur dans la réussite de Buffett. Celui-ci voulait tellement suivre les traces de Graham après l'école de commerce qu'il était prêt à travailler pour lui gratuitement. Mais Graham ne lui a pas proposé d'emploi, et Buffett est revenu dans sa ville natale d'Omaha, dans le Nebraska. Graham l'a toutefois embauché par la suite. Buffett a alors déclaré : « J'ai été embauché auprès de Ben Graham, mon héros. Je n'ai jamais demandé le salaire. J'ai découvert combien je gagnais, à la fin du mois, quand j'ai reçu mon premier chèque de paie. »

La proximité physique est ce qui distingue « suivre les traces de quelqu'un » et « découvrir un mentor », comme nous l'avons vu dans le chapitre 12. Si vous pouvez trouver une personne qui vous laisse l'observer de près, saisissez l'occasion. Il y a une grande différence entre le fait d'avoir un mentor et le fait de suivre les traces de quelqu'un. Un mentor peut vous *dire* quoi faire, mais une personne que vous suivez dans l'ombre peut vous *montrer* quoi faire. Vous pouvez observer au premier rang comment il agit pendant un conflit et des négociations intenses. Vous pouvez aussi apprendre comment il gère ses ennemis et motive son équipe.

Je n'insisterai jamais assez sur la nécessité de vous entourer de personnes qui vivent la vie dont vous rêvez. Le point capital, c'est que vous devez suivre les traces des personnes qui ont réussi, quel que soit le stade de votre carrière. À chaque étape de mon développement, je me suis attaché aux personnes que j'admirais. Quand j'étais enfant, j'essayais de suivre mon père partout où il allait. Dans l'armée, je restais à proximité des meilleurs chefs. J'ai aussi travaillé avec les hommes les plus forts. Quand je travaillais chez Bally, j'ai suivi les traces de Francisco Davis parce qu'il était le meilleur vendeur. Je ne me souciais pas de l'heure ni de mes missions. Cela valait la peine de rester très tard pour avoir une conversation de dix minutes avec Francisco ou juste pour être dans la même pièce que lui quand il relançait ses clients. Tout ce que je recherchais, c'était de nourrir mon esprit et de m'améliorer.

Les personnes couronnées de succès sont très occupées, vous devez donc leur *offrir de la valeur*. Cela ne peut pas faire de tort que de leur payer un café ou un déjeuner, mais c'est encore mieux de faire quelque chose qui améliore leur entreprise. Portez-vous volontaire pour relire leurs propositions ou faire des recherches. Proposez

de rester tard pour écrire leurs mots de remerciement tout en les écoutant passer des appels commerciaux. Vous pourriez être surpris de ce que vous pouvez offrir. En particulier si vous avez moins de 30 ans, vous en savez probablement plus sur les réseaux sociaux que n'importe qui âgé de plus de 40 ans. Proposez-leur votre aide pour paramétrer les pages de l'entreprise sur ces réseaux. Dans l'idéal, la relation deviendra gagnant-gagnant. Vous apprendrez des choses en étant aux côtés de l'autre personne qui, elle, tirera parti de vos compétences et de votre envie de travailler.



Steve Kerr, entraîneur de la NBA, est le dernier exemple que nous allons étudier. Oui, Steve Kerr, celui-là même qui a fait qu'Andre Iguodala s'est senti *utile* sur le chemin des Golden State Warriors vers la victoire en championnat de la NBA. Lors de ses cinq premières saisons en tant qu'entraîneur principal, Kerr avait conduit chaque année les Warriors jusqu'en finale et avait remporté trois championnats. Après ces cinq saisons exténuantes, notamment la dernière durant laquelle il a été témoin des horribles blessures de Klay Thompson, de Kevin Durant et de DeMarcus Cousins (ce dernier a quitté l'équipe *via* le système de l'agence libre), vous pourriez penser qu'il aurait passé l'été 2019 à profiter d'un repos bien mérité.

Au cours de l'été 2019, l'équipe américaine se préparait pour la Coupe du monde de la fédération internationale de basket-ball (FIBA). Je suis un fan de basket, mais je ne saurais vous dire ce que représente la FIBA. Il n'y a aucune gloire, aucune médaille olympique et peu de reconnaissance à entraîner l'équipe. En réalité, il y a tellement de stars de la NBA qui ont refusé de jouer que

seule une poignée de joueurs All-Stars était inscrite sur la liste. Mais comme Gregg Popovich, sans doute le meilleur entraîneur de la NBA, était l'entraîneur principal, Steve Kerr a renoncé à ses congés pour être son assistant. Il n'a pas pu résister à l'occasion de suivre les traces d'un très grand entraîneur.

« C'est une opportunité extraordinaire et j'en suis très reconnaissant, a souligné Kerr. J'ai eu le bonheur de participer à notre programme de basket américain en tant qu'amateur et d'avoir la chance de revenir sur la scène mondiale trois décennies plus tard. Travailler sous l'égide de Pop, l'un de mes anciens entraîneurs et mon mentor, est pour moi un immense honneur. »

Si vous voulez gagner du pouvoir, vous devez créer des occasions de suivre d'autres personnes. Si vous voulez être exceptionnel, même après avoir remporté des championnats, vous devez saisir la moindre occasion de suivre les traces de meneurs puissants.

Avoir des qualités de dirigeant, c'est connaître les motivations des gens

Dans ce dernier chapitre, nous reprenons des notions que nous avons déjà étudiées et les passons au niveau suivant. Dans le chapitre 2, nous avons parlé du fait de savoir ce qui vous motivait. Nous allons à présent examiner ce qui motive les autres. Nous avons abordé en partie ce thème quand nous avons discuté des neuf langages des entrepreneurs, mais il s'agit du niveau suivant.

Quand j'avais 22 ans, je travaillais comme conseiller chez Morgan Stanley Dean Witter ; en l'espace d'un mois, j'ai parlé à deux auditoires différents. Le premier était un groupe de personnes âgées en quête de meilleures

options pour leur retraite. J'ai passé la majeure partie de mon temps à leur dépeindre une vie dans une maison de 900 mètres carrés, avec une Ferrari garée devant et une carte American Express noire dans leur portefeuille. Ils m'ont regardé comme si j'avais perdu la tête, jusqu'à ce qu'ils finissent par ne plus m'écouter du tout.

Deux semaines plus tard, je me suis adressé à un groupe de vendeurs âgés en moyenne d'une trentaine d'années et j'ai décidé d'opter pour une approche radicalement différente. Je leur ai demandé d'envisager l'idée qu'ils pourraient un jour envoyer leurs enfants et leurs petits-enfants dans les meilleures universités sans s'inquiéter des frais. Ou bien d'avoir assez d'argent sur un compte de retraite pour retirer 10 000 dollars par mois pendant le reste de leur vie, tout en vivant confortablement près d'un golf. Là encore, ils ont cessé de m'écouter.

À l'époque, ma responsable s'efforçait de me motiver. Elle parlait uniquement des choses qui la motivaient, elle. Comme vous pouvez l'imaginer, j'avais cessé de l'écouter. Quand j'y ai réfléchi, j'ai compris pourquoi mes deux publics avaient eux aussi arrêté de m'écouter. Ma responsable ne parlait pas de ce qui me motivait et moi, je n'avais pas évoqué ce qui les motivait.

Le coup de maître suprême consiste à tirer le meilleur parti des gens. C'est aussi le coup qui apportera - je parle pour moi ici - le plus profond épanouissement. Le fait que des gens voient finalement la lumière au bout du tunnel et réussissent est ma raison de vivre. C'est aussi la raison pour laquelle j'ai écrit ce livre.

Un grand dirigeant est quelqu'un qui montre un parfait exemple et acquiert une autorité morale. Un grand dirigeant est quelqu'un qui est capable de faire faire aux autres des choses qu'ils ne feraient pas d'eux-mêmes. Beaucoup de gens montrent la voie, mais se demandent

pourquoi leur équipe ne les suit pas. Montrer l'exemple ne suffit pas à lui seul. Les grands dirigeants finissent par apprendre comment motiver leurs collaborateurs vers leurs propres critères d'excellence. Ce n'est pas une tâche facile, ce qui en fait une compétence bien rémunérée. Quiconque apprend comment motiver les autres possède des compétences transposables dans n'importe quel secteur.

Une fois encore, étudions les quatre domaines qui motivent les individus. Ensuite, nous parlerons plus particulièrement de la façon de guider ceux qui sont motivés par un domaine spécifique.

LES QUATRE DOMAINES QUI MOTIVENT LES INDIVIDUS

AVANCEMENT

- Prochaine promotion
- Achever une mission
- Terminer dans les délais
- Atteindre un objectif avec l'équipe

PERSONNALITÉ

- Mode de vie
- Reconnaissance
- Sécurité

FOLIE

- Opposition
- Concurrence
- Maîtrise
- Pouvoir et gloire
- Prouver aux autres qu'ils ont tort
- Besoin d'éviter l'humiliation
- Maestria
- Désir d'être le meilleur (battre des records)

OBJECTIF

- Parcours
- Aider les autres
- Changer
- Répercussions
- Illumination/Accomplissement personnel

VOS MOTIVATIONS CHANGENT À CHAQUE ÉTAPE DE VOTRE VIE.

- **Avancement.** Les personnes motivées par l'avancement considèrent qu'atteindre de nouveaux sommets est le meilleur type de motivation. Mettez sur pied en permanence le prochain objectif ou poste

à atteindre pour conserver leur motivation, sinon elles s'ennuieront.

- **Individualité.** Pour parler à ce groupe, il faut décrire à quoi ressemblera leur vie future s'ils se donnent à fond : voitures, prestige, restaurants gastronomiques, voyages, fréquentation des célébrités, etc. Dès lors qu'ils savent qu'ils peuvent atteindre le style de vie qui les motive en travaillant à vos côtés, ils feront de leur mieux pour développer l'entreprise.
- **Folie.** Les personnes motivées par la folie considèrent les critères non conventionnels comme la meilleure forme de motivation. Ils sont motivés par le fait d'avoir un ennemi, d'affronter un adversaire. Ils mourront d'ennui si vous ne leur trouvez pas sans cesse un nouvel ennemi ou une nouvelle cible à atteindre.
- **Objectif.** Les personnes motivées par l'objectif veulent faire partie d'un ensemble plus grand qu'eux, mais ils veulent aussi que les livres d'Histoire se souviennent d'eux (dans les livres d'histoire de l'entreprise ou dans les journaux du secteur). Ce groupe est peut-être le plus petit de tous, mais si vous avez assez de chance pour attirer une de ces personnes dans votre société, préparez-vous à faire l'expérience d'une explosion massive.

Comprendre, orienter et diriger - mais sans essayer de corriger

Quels que soient les collaborateurs que vous dirigez, n'oubliez pas que le moyen le plus rapide de les perdre ou de les frustrer est d'essayer de les changer. J'ai commis cette erreur bien trop de fois dans ma carrière. Découvrez plutôt ce qui les motive et orientez-les dans une voie pour

qu'ils réussissent au plus haut niveau. Cela nécessitera peut-être de modifier le prisme par lequel vous les observez.

Arrêtez d'essayer de corriger les gens. Penser que vous pouvez changer ou corriger des personnes est illusoire. Quand j'ai lancé mon entreprise, je culpabilisais sur cette question tout le temps. J'exerçais une forte pression sur mes collaborateurs quand ils échouaient parce que je supposais que c'était ce qu'ils voulaient. Je supposais que s'ils rataient, ils apprécieraient mes retours d'expérience, aussi sévères soient-ils, qu'ils changeraient et deviendraient les collaborateurs couronnés de succès que j'attendais.

C'est délirant ! J'ai pris conscience que je ne pouvais pas changer les gens ; ils devaient avoir en eux la motivation pour corriger leurs propres erreurs. Après cela, j'ai géré mes employés de manière plus efficace. J'ai cessé d'essayer de résoudre leurs problèmes. J'ai compris qu'ils voulaient quelqu'un qui les écoute, qui leur pose des questions, qui les encourage dans la bonne direction. Les gens ont besoin d'être écoutés. Prendre le temps de les comprendre est le coup de maître suprême. Après quoi, s'ils possèdent en eux la motivation pour exceller, ils se corrigeront d'eux-mêmes. Ils tiendront leur rôle en assurant leur partie.

En analysant plus en détail les jeux de pouvoir, nous avons désormais un prisme différent à travers lequel nous envisageons toutes les interactions humaines. Qu'il s'agisse de peser de tout son poids dans une négociation ou de votre première réunion avec un influenceur, le fait de prendre le temps de voir où se situe le pouvoir - et d'agir en conséquence - fera de vous un grand maître. Pour développer cette aptitude, le plus grand coup de maître est de suivre les traces de grands dirigeants.

Quelle que soit la situation, efforcez-vous de côtoyer des personnes qui ont les compétences et la réussite que vous recherchez.

Enfin, conservez à portée de main le tableau des motivations. Rappelez-vous que chacun de nous est motivé par des choses différentes et que votre tâche, en tant que dirigeant, n'est pas de guider vos collaborateurs (ou pire, de les corriger), mais de les comprendre et de les aider à aligner les pièces d'échecs afin qu'ils tirent le meilleur parti de leur potentiel.

COUP 5

Maîtriser les jeux de pouvoir

COMMENT BATTRE GOLIATH ET CONTRÔLER LE RÉCIT

- 1.** Identifiez le prochain Goliath que vous et votre entreprise allez pourchasser. Élaborez une stratégie pour contrôler le récit. Réduisez au minimum les distractions et tout ce qui se met en travers de votre chemin pour vaincre Goliath.

S'INSPIRER DES MAFIEUX : COMMENT VENDRE, NÉGOCIER ET INFLUENCER

- 2.** Au lieu de penser uniquement à vos gains, réfléchissez aux moyens de décrocher des victoires pour vos partenaires stratégiques. Avant votre prochaine réunion, suivez chacune des sept étapes de préparation. Dans chaque négociation, soyez conscient de qui détient la plus forte influence. Si ce n'est pas vous, ne négociez pas trop à votre désavantage, et si c'est vous, ne soyez pas trop brutal, surtout si vous considérez l'autre personne comme un partenaire stratégique à long terme.

CULTIVER SON POUVOIR ET FOURBIR SES ARMES

- 3.** Étudiez en permanence la notion d'influence. Observez la moindre interaction entre les personnes, les pays et les entreprises afin d'établir qui possède de l'influence et si cette personne ou cette entité s'en sert pour étendre son pouvoir. Par ailleurs, ajustez votre

approche pour aider les autres plutôt que d'avancer à l'aveuglette pour obtenir une transaction. Enfin, accordez beaucoup d'importance aux personnes de manière à *appréhender* ce qui les motive et à les aider en fonction de leurs motivations.

Conclusion

Échec et mat

« Comme tous ceux qui ont quitté l'école tôt, je pense qu'il est très important d'apprendre toute sa vie et de faire preuve d'une curiosité sans bornes sur le monde. »

Richard Branson

Nous avons parcouru un long chemin ensemble. Si vous n'êtes pas fan de sport, vous avez peut-être lu trop d'analogies avec ce monde-là. Cependant, je partage ce que je connais et je ne peux m'empêcher de trouver des parallèles entre les affaires et le sport. J'en appelle une dernière fois à votre indulgence pour me laisser raconter l'histoire d'Andrew Bynum qui était autrefois au basket-ball ce que Magnus Carlsen est aux échecs. Je sais que cela donne l'impression que je fais trop d'honneur à Bynum, mais restez avec moi.

Bynum était doté d'un talent surnaturel. En 2005, à l'âge de seulement 17 ans, il a été un choix de première ronde des Los Angeles Lakers dont je suis fan. Le grand Kobe Bryant était encore dans la force de l'âge et j'attendais avec impatience que ce géant de 2,13 mètres domine la NBA. Sur le papier, Bynum était doté d'un talent

brut pour être aussi bon que Shaquille O'Neal. Sur le terrain, il montrait des éclairs de génie, qui feraient un jour de lui un membre du Hall of Fame.

Au début de sa carrière, Bynum était sacrément bon. Il a aidé les Lakers à remporter les titres de la NBA en 2009 et en 2010. En 2012, avant ses 25 ans, il a été sélectionné dans l'équipe All-NBA. Il semblait en course pour gagner d'autres championnats et être un pilier de cette équipe.

Puis, tout est parti en vrille.

Après quelques blessures, il a été transféré chez les 76ers. Il a ensuite joué dans d'autres équipes de la ligue et en 2013, alors qu'il jouait chez les Cavaliers, il a été suspendu. La raison était troublante : pendant un entraînement, il shootait chaque fois qu'il avait le ballon, quelle que soit sa position sur le terrain. Je n'ai pas seulement considéré ce comportement comme une provocation envers ses entraîneurs et ses coéquipiers ; je l'ai vu comme un mépris absolu envers le jeu du basket-ball. Peu importe les championnats, les honneurs, les dizaines de millions de dollars ; à l'âge de 26 ans, Bynum avait complètement ruiné sa carrière et déshonoré son sport.

Mais pourquoi ?

Comme je n'ai jamais rencontré Bynum, je ne peux faire que des suppositions. À mes yeux, Bynum a réalisé des performances décevantes parce qu'il n'aimait pas le jeu. Comment pourrait-il respecter quelque chose qu'il n'a jamais aimé ?

Quelquefois, on a du mal à aimer quelque chose qui vient trop facilement. On voit cela tout le temps dans le monde des affaires. On le voit aussi souvent chez les rejetons de familles aisées qui ont hérité d'immenses fortunes. Quand on n'a plus à se battre pour vivre - quand nous n'avons pas besoin de le *mériter* -, on commence à

se croire tout permis et à tenir les choses pour acquises. C'est l'une des lois de la nature humaine.

Pourquoi est-ce que je vous parle autant d'Andrew Bynum ? Parce que le critère numéro un pour atteindre votre potentiel est simple : *cela doit avoir de l'importance pour vous*. Les livres d'Histoire sont remplis de personnages qui ont réussi l'impossible simplement parce que cela avait de l'importance pour eux. J'espère que quelque chose touche le cœur de Bynum au point qu'il soit prêt à donner le meilleur de lui-même.

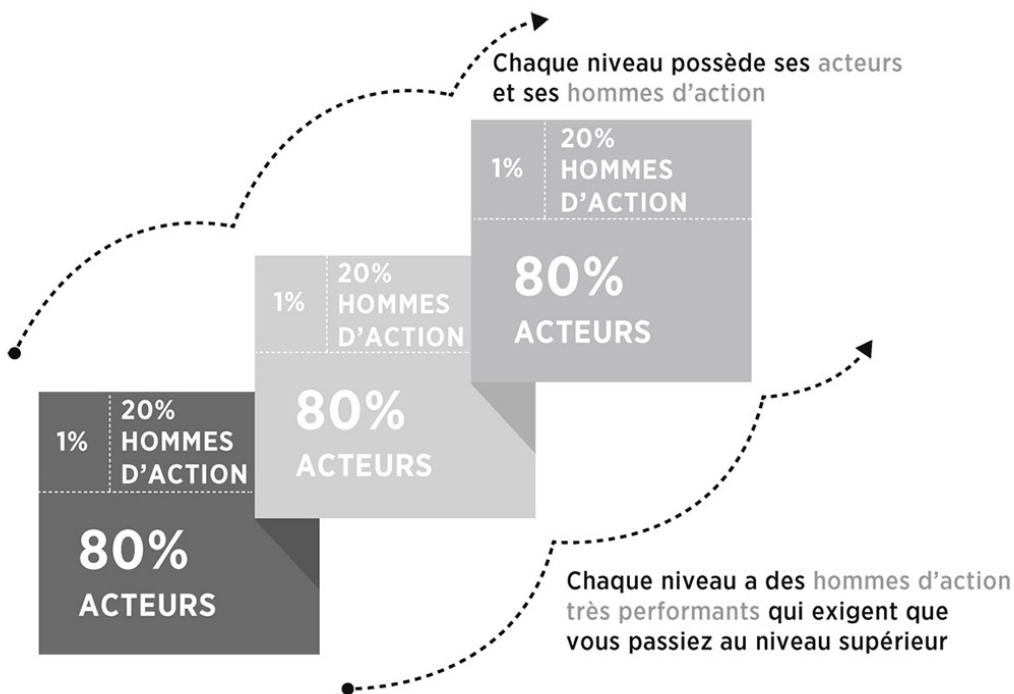
Vous devez vouloir la réussite. Vous devez la vouloir tellement fort que cela vous fait mal. La persévérance, la passion, la motivation sont autant de qualités que possèdent les élites, des athlètes aux maîtres d'échecs en passant par les P.-D.G. Je sais que je n'arrête pas de vous rappeler combien c'est difficile parce que je sais qu'il vous faudra passer à la vitesse supérieure pour garder votre talent au plus haut niveau possible.

Passer au niveau supérieur signifie recommencer au bas de l'échelle

Pour atteindre votre pleine mesure, vous devrez rivaliser avec d'autres et ne pas avoir peur. Cherchez à battre votre meilleur record précédent dans tous les domaines. L'ironie est que chaque fois que vous passez au niveau supérieur, vous devez recommencer au bas de l'échelle.

Le caïd de l'école primaire devient un garçon de seconde zone le jour où il entre au collège. Quand il finit par grimper à nouveau tout en haut de l'échelle, le lycée commence et il se retrouve à nouveau au pied de l'échelle. Votre carrière va se dérouler selon un schéma similaire : chaque fois que vous progressez, vous serez officiellement au bas du niveau suivant. L'une des plus

grandes peurs qui empêchent les gens de gravir les échelons est qu'ils ne seront plus respectés. Étudions le graphique ci-dessous pour préciser ma pensée.



L'élément clé pour parvenir dans la case des 1 % est d'investir en permanence dans l'apprentissage et la croissance. Les grandes sociétés investissent dans leurs talents. Elles préparent leurs jeunes employés prometteurs à devenir des dirigeants, les envoyant suivre des formations coûteuses et leur attribuant des mentors expérimentés. Si vous n'avez pas la chance qu'une grande société investisse dans votre talent, vous devez malgré tout trouver des moyens pour investir dans vous-même.

Pour une raison ou pour une autre, la plupart d'entre nous pensent que nous avons peur des défis. Mais quand nous ne sommes pas mis au défi, nous nous ennuyons. Puis nous faisons du surplace. Si nous ne sommes pas mis au défi, nous ne prenons pas non plus conscience de notre potentiel inné et de ce que nous sommes capables

d'accomplir. N'importe quel entrepreneur qui veut rester sain d'esprit doit abandonner l'idée stupide selon laquelle les défis sont effrayants. Les défis ne cessant de se présenter, vous feriez mieux d'apprendre à les aimer et à vous épanouir grâce à eux. Chaque combat est une occasion de croître et de s'améliorer.

Chaque montée d'échelon vous donnera l'impression de ne pas être à la hauteur. Vous serez mis à l'épreuve. Là encore, ce qui déterminera votre réussite, c'est l'importance qu'elle représente pour vous.

Servez-vous de l'entrepreneuriat pour résoudre les problèmes du monde

J'ai déjà écrit à maintes reprises qu'un grand nombre des problèmes du monde seraient résolus par les entrepreneurs. La raison en est simple : ceux-ci résolvent justement des problèmes. Ils observent une chose complexe, ils l'étudient, la simplifient et finissent par trouver une solution. Les entrepreneurs peuvent relever des défis en matière de santé, d'économie, d'environnement et d'éducation.

Bien souvent, une personne qui veut devenir entrepreneur est d'abord motivée par l'envie d'avoir une maison plus grande, une voiture plus puissante et de satisfaire d'autres caprices. Il n'y a rien de mal à cela, mais la motivation doit être plus forte encore. Sachez que le monde actuel compte sur nous pour résoudre de graves problèmes qui ne cessent de surgir.

Le monde des affaires peut être horrible parfois. Le cimetière des start-up est rempli d'entreprises dirigées par des personnes talentueuses et bien intentionnées, mais qui n'étaient tout simplement pas préparées à faire face au chaos lié au développement d'une entreprise. Si

vous pouvez supporter de repousser vos limites, d'être vaincu par Goliath, ostracisé par des amis et, malgré tout, de rester fidèle à votre mission, alors cela en vaudra la peine. Je ne veux pas dire qu'*en fin de compte*, cela en vaudra la peine. Je veux dire que chaque jour où vous vous battez pour quelque chose, où vous vivez en accord avec votre vérité future et où vous guidez des personnes pour qu'elles soient meilleures, vous vous sentirez récompensé.

Le monde a besoin de vous. Il a besoin de vos idées, de votre passion et de votre cœur. Vous avez désormais toutes les informations nécessaires pour maîtriser les cinq coups majeurs :

- savoir qui vous voulez être ;
- comment traiter les problèmes ;
- comment constituer votre équipe ;
- comment vous développer de manière stratégique ;
- comment effectuer des coups de maître.

Toutes les questions, tous les outils, toutes les histoires sont là pour vous épauler. Mais *in fine*, vous en tirerez profit seulement si vous mettez en application ce que vous avez appris dans ce livre. Il est temps maintenant d'identifier vos prochains coups.

Dressez-en une liste d'au moins cinq. Si vous aspirez à penser comme un grand maître, mettez-vous au défi d'en planifier quinze. Ce faisant, tenez compte du concept de séquençage. Vous serez peut-être tenté de faire du quinzième coup votre troisième. Attachez-vous plutôt à la vision d'ensemble. N'oubliez pas que ce sont les coups, réalisés dans le bon ordre, qui feront de vous un grand maître. Voilà comment vous finirez par l'emporter dans la cellule de crise, dans le conseil d'administration et dans votre chambre.

PLANIFIER VOS PROCHAINS COUPS

NIVEAU AMATEUR	1	
	2	
	3	
NIVEAU PROFESSIONNEL	4	
	5	
MAÎTRE	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
GRAND MAÎTRE	11	
	12	
	13	
	14	
	15	

Remerciements

Patrick Bet-David

Puisque je suis un sous-produit de six choses principales dans ma vie, j'utiliserai six catégories pour remercier toutes celles et tous ceux envers qui je suis reconnaissant.

Gènes. Tout a commencé avec mes parents, Gabreal Bet-David et Diana Boghosian. Je ne serais pas ce que je suis sans eux.

Culture. Je dois remercier cinq cultures qui m'ont façonné tel que je suis aujourd'hui. Je suis moitié arménien, moitié assyrien ; j'ai vécu à Téhéran, en Iran, pendant dix ans avant de demander l'asile à Erlangen, en Allemagne. Puis, nous avons fini par nous installer aux États-Unis. Chacune de ces cultures a exercé une influence majeure sur ma vision de la vie.

Expériences. On dit que les grands acteurs sont ceux qui ont vécu de nombreuses expériences différentes, aussi bien douloureuses que joyeuses, dans leur vie. Je dois dire que cela vaut aussi pour le monde des affaires. Je suis reconnaissant envers le moindre événement qui s'est produit dans ma vie, même si je ne les ai pas tous appréciés au moment où ils ont surgi. Je ne serais pas la personne que je suis aujourd'hui si je n'avais pas traversé

une guerre en Iran, vécu dans un camp de réfugiés ou servi dans l'armée. Toutes ces expériences et d'autres encore m'ont fait tel que je suis maintenant.

Choix. J'ai fait beaucoup de mauvais choix et quelques-uns qui étaient bons. Certains d'entre eux semblaient être formidables à première vue, jusqu'à ce que je m'aperçoive que ce n'était pas le cas, mais d'autres ont paru être de mauvais choix qui se sont révélés parfaits. L'ensemble de ces choix m'a enseigné des leçons que je chéris aujourd'hui. Certains d'entre eux m'ont coûté de l'argent, d'autres des relations ; certains m'ont rapporté de l'argent et d'autres m'ont aidé à nouer des relations. Tous ont contribué à faire ce que je suis à présent.

Personnes. Je me dois de remercier tout d'abord ma femme, Jennifer Bet-David, qui m'a soutenu dès le départ. Ma vie a changé le jour où je l'ai rencontrée. Elle est la mère de nos trois enfants, Patrick, Dylan et Senna, qui ont tous, eux aussi, changé ma vie, chacun à sa manière.

Je tiens à remercier ma première meilleure amie, ma sœur aînée, Polet Bet-David. Son mari, Siamak Sabetimani, est devenu le frère que je n'ai jamais eu. Avant que j'aie mes enfants, je suis tombé sous le charme des leurs, Grace et Sean Sabetimani.

Je suis profondément reconnaissant envers l'équipe dirigeante de l'agence PHP qui a adhéré à ma vision alors que toutes les chances étaient contre nous. Nous n'aurions jamais pu bâtir une compagnie composée de quinze mille courtiers en assurances sans le cœur, l'attention et le talent de notre équipe dirigeante : Sheena et Matt Sapaula, Jose et Marlene Gaytan et bien d'autres.

Trouver un coéquipier est ardu, mais Mario Aguilar a joué ce rôle à la perfection sur de nombreux projets, y compris en m'aidant à rassembler le contenu de ce livre.

Cet ouvrage n'aurait jamais pu voir le jour sans mon agent, Scott Hoffman.

Je dois également remercier mon collaborateur, Greg Dinkin, qui m'a aidé à structurer et à organiser mes idées et mes expériences. J'adresse un merci spécial à ceux qui m'ont épaulé pour mettre de l'ordre dans mes pensées quand nous étions bloqués sur une idée ou un chapitre du livre : Maral Keshishian, Tigran Bekian, Tom Ellsworth, David Moldawar et Kai Lode.

J'exprime toute ma reconnaissance à l'éditrice, Jennifer Bergstrom, et à nos brillantes relectrices, Karyn Marcus et Rebecca Strobel. Mille mercis également à Lynn Anderson et Eric Raymer pour leur prodigieux souci du détail.

Je n'aurais pas écrit ce livre ni créé de nouveaux contenus sans la présence des millions de Valuetainers et d'entrepreneurs qui suivent mes publications mensuelles. Je vous suis tellement reconnaissant ! Vous me transmettez votre énergie d'une manière que je ne saurais décrire.

Bien trop souvent, nous sommes reconnaissants envers ceux qui nous aiment et nous soutiennent, mais nous oublions ceux qui ont été nos concurrents, ceux qui nous ont détestés ou critiqués. Tous ceux qui ont douté de moi occupent une place à part dans mon cœur. J'ai été tenté de les nommer ici, mais il aurait fallu plusieurs pages pour tous les recenser. Sachez juste que je vous aime et que je vous suis extrêmement reconnaissant.

Inspiration. Enfin, j'ai connu une poignée de moments où j'ai eu l'envie de faire quelque chose de grand dans ma vie. On aurait dit que plusieurs expériences ne cessaient de m'attirer, même si, au départ, je ne voulais pas m'y engager. Rétrospectivement, je suis heureux d'avoir choisi de m'investir et de donner le meilleur de moi-même. De tels moments d'inspiration expliquent pourquoi j'ai le

sentiment que mon réservoir est toujours plein et pourquoi je suis heureux de me lever chaque matin pour accomplir la prochaine vision qui me vient à l'esprit.

Greg Dinkin (collaborateur)

Vous vous posez peut-être la même question que moi, lorsque j'ai rencontré Patrick pour la première fois : est-il sérieux ? En tant que champion de poker et auteur de *The Poker MBA* (Le MBA du poker), j'ai un don pour flairer le mensonge. Je cherche en permanence à surprendre les gens en train de bluffer et à tester leur sincérité.

En mai 2019, un mois après avoir commencé à travailler avec Pat, j'ai assisté à la conférence Vault à Dallas. Lors de sa session d'ouverture sur la stratégie, Pat a répondu aux questions de dizaines de participants. Il se souvenait de détails précis sur leurs entreprises. « Ah oui ! s'exclamait-il. Il y a deux ans, nous avons discuté de votre plan de rémunération. Avez-vous pu le suivre ? » Ou bien « Je me souviens de nos échanges d'e-mails sur votre besoin d'investir dans les analyses de données. Avez-vous pris votre décision ? Non ? Pourquoi ? »

J'étais stupéfait par sa mémoire et encore plus impressionné par son sens des affaires. Puis, je me suis aperçu qu'il avait mémorisé des dizaines d'entrepreneurs - gratuitement, simplement par désir sincère de donner en retour - alors qu'il dirigeait une entreprise, élevait trois enfants et élargissait son socle de connaissances. Je n'ai jamais rencontré personne qui lisait plus et travaillait plus dur sur lui-même.

Tous mes doutes sur le fait que Pat se soit embarqué dans tout cela - faire des vidéos pour Valuetainment, animer des ateliers et écrire ce livre - pour les bonnes raisons se sont envolés. Comme j'en ai été témoin ce soir-

là et pendant l'année suivante, Pat est aussi authentique, sincère et attentionné que l'on puisse être.

Si je devais résumer sa réussite à une caractéristique, c'est qu'il tient profondément à ce que les gens réalisent leurs rêves. Nous avons fait de notre mieux pour inclure la moindre parcelle des connaissances de Pat dans ces pages, mais il a été impossible d'exprimer son amour et son engagement pour les autres, et pourquoi c'est la recette secrète qui fait de lui, du moins à mes yeux, l'un des plus grands dirigeants vivants au monde.

Imaginez une personne qui prend le temps de faire véritablement votre connaissance, qui pose des questions pour vous aider à découvrir exactement qui vous voulez être, vous conduisant bien souvent à vous rappeler votre ambition la plus folle et à l'exprimer. Puis, imaginez-le vous soutenant avec des ressources et un accompagnement, tout en vous tenant responsable de devenir la meilleure version de vous-même, à un niveau que vous ne vous seriez même pas cru capable d'atteindre.

Puis, imaginez que vous le voyiez exiger encore plus de lui-même. Comment pourriez-vous ne pas être à la hauteur ? Ce n'est pas par hasard que Pat a engagé des dizaines de personnes sans diplômes universitaires et qu'il en fait des millionnaires. L'amour a de l'importance, sans aucun doute. Associez-le à l'obligation de rendre compte, aux qualités de dirigeant, à la volonté de montrer l'exemple, et une réussite exceptionnelle suivra.

J'ai de la chance d'avoir pu observer aux premières loges une personne aussi impressionnante. Imaginez que vous soyez un joueur de basket-ball et que vous suiviez les traces de LeBron James pendant un an. Si je donne l'impression d'en rajouter, c'est parce que je déborde de gratitude. Pour moi, tout cela a débuté comme un simple projet d'écriture, et cela a fini par devenir un programme

de doctorat sur la libération du potentiel humain. Par conséquent, je suis devenu à la fois un meilleur formateur/dirigeant et une version meilleure de moi-même. Le fait de voir un grand nombre de personnes tirer déjà parti des connaissances de Pat m'a grandement motivé pour vous transmettre la moindre parcelle de sagesse contenue dans sa boîte à outils.

Outre mes remerciements adressés à Pat, je souhaite aussi remercier Mario Aguilar d'avoir été professionnel jusqu'au bout des ongles. Conseiller suprême, il a été un atout majeur à chaque étape de ce processus. Je suis reconnaissant envers Scott Hoffman, agent érudit qui a suivi son instinct qui lui disait que Pat et moi-même formerions une bonne équipe. Je suis également rempli de gratitude envers le soutien de ma famille et de mes amis. Ma mère, mon père, Andy, Jayme, Leslie, Drew, Logan, Thea, Michelle, Cully, Josh, Bryan, Paul, Charlie, Mark, Monique, George, Chris, Stuckey et Frank ont tous contribué, chacun à sa manière unique.

ANNEXE A



AUDIT D'IDENTITÉ PERSONNELLE

AUDIT D'IDENTITÉ PERSONNELLE

1. À votre avis, comment les autres vous perçoivent-ils ?
2. Comment vous percevez-vous ?
3. En quoi votre « moi public » se différencie-t-il de votre « moi privé » ?
4. Quelles conditions produisent la *meilleure version de vous-même* ?
(La version de vous-même qui se bat et obtient les meilleurs résultats.)
 - La concurrence
 - La peur de perdre
 - Un échec
 - Une victoire
 - Quelqu'un qui croit en vous
 - Quelque chose à prouver
5. Citez une période de trois mois de votre carrière pendant laquelle vous avez eu le plus envie de réussir. Qu'est-ce qui vous motivait ?
6. Comment gérez-vous une défaite publique ?
7. Avez-vous tendance à accuser les autres de votre manque d'effort ou de discipline ? Si oui, pourquoi ?

8. Pensez-vous avoir droit à des choses sans les gagner ?

9. Êtes-vous difficile à vivre ?

Très difficile

Difficile

Assez difficile

Facile à vivre

Très facile à vivre

11. À qui parlez-vous le plus quand vous êtes en échec ?

À des personnes au-dessus de vous

À des personnes au même niveau que vous

À des personnes pas encore à votre niveau

À personne

12. De qui êtes-vous secrètement jaloux ?

Ne craignez pas de répondre à cette question. Personne d'autre que vous ne connaîtra la réponse. Quelle relation avez-vous avec la personne que vous jalousez le plus ? Dans quelle mesure cette jalousie est-elle due à votre refus de faire le travail qu'elle est disposée à faire ?

13. Quel type de personne vous agace le plus et pourquoi ?

14. Quel type de personne appréciez-vous le plus et pourquoi ?

15. Avec qui collaborez-vous le plus ?

16. Quelles qualités et quels traits de caractère admirez-vous le plus chez les autres ?

17. Comment supportez-vous la pression ?

18. À quelle fréquence remettez-vous en cause votre vision afin d'améliorer votre point de vue ?

19. Qu'est-ce qui fait ressortir votre côté le plus sombre ? Pourquoi ?
21. Qu'est-ce qui, à vos yeux, a le plus de valeur dans les affaires et dans la vie ?
22. Que craignez-vous le plus dans votre secteur d'activité ?
23. De quel accomplissement êtes-vous le plus fier et pourquoi ?
24. Qui voulez-vous être ?
25. Quelle vie voulez-vous mener ?

ANNEXE B



FEUILLE DE TRAVAIL POUR CALCULER
 X

PROCESSUS DE DÉCISION

Problème :

ENQUÊTE	RÉSOLUTION	MISE EN APPLICATION
URGENCE DE 0 à 10	DE QUELLE PERSONNE A-T-ON BESOIN?	DE L'APPUI DE QUELLE PERSONNE A-T-ON BESOIN?
<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>
IMPACT GLOBAL GAIN POTENTIEL : PERTE POTENTIELLE :	LISTE DE SOLUTIONS	RESPONSABILITÉS ATTRIBUÉES
<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>
CAUSE RÉELLE DU (DES) PROBLÈME(S)	CONSÉQUENCE(S) NÉGATIVE(S) POTENTIELLE(S)	NOUVEAUX PROTOCOLES
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Pourquoi?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Pourquoi?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Pourquoi?</div>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>

Bibliographie

Les 52 meilleurs livres de management de Pat Bet-David

- 1.** *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, Pearson France, 2005
- 2.** *Les Principes du succès*, Ray Dalio, Valor, 2020
- 3.** *Thriller psychologique pour manager autrement*, Patrick Lencioni, Éd. d'Organisation, 2005
- 4.** *Built to Sell : Creating a Business That Can Thrive Without You*, John Warrillow, Penguin, 2013
- 5.** *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Michael E. Porter, Economica, 1999
- 6.** *Multipliers : How the Best Leaders Make Everyone Smarter*, Liz Wiseman, Harper Business, 2017
- 7.** *Only the Paranoid Survive : How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, Andrew S. Grove, Currency, 1999
- 8.** *Le Positionnement : La conquête de l'esprit*, Al Ries et Jack Trout, McGraw-Hill, 1986
- 9.** *Optimisez votre équipe : Les cinq dysfonctions d'une équipe - Une fable pour les dirigeants*, Patrick

Lencioni, *Un monde différent*, 2005

- 10.** *Lean Startup : Adoptez l'innovation continue*, Eric Ries, Pearson France, 2015
- 11.** *The ONE Thing : Passez à l'essentiel*, Gary Keller et Jay Papasan, Alisio, 2020
- 12.** *Atteindre l'excellence*, Robert Greene, Alisio, 2020
- 13.** *12 règles pour une vie : Un antidote au chaos*, Jordan B. Peterson, J'ai lu, 2019
- 14.** *Mastering the Rockefeller Habits : What You Must Do to Increase the Value of Your Growing Firm*, Verne Harnish, Gazelles Publishing, 2002
- 15.** *Stratégie : Les 33 lois de la guerre*, Robert Greene, Alisio, 2018
- 16.** *Pensées pour moi-même*, Marc Aurèle, Les Belles Lettres, 2015
- 17.** *Sam Walton : Made in America*, Sam Walton, Bantam, 1993
- 18.** *Les Cinq Questions fondamentales du management : L'essentiel de la sagesse de Peter Drucker pour les dirigeants d'aujourd'hui*, Peter F. Drucker, Diateino, 2016
- 19.** *Managez votre tribu*, Dave Logan, John King et Halee Fischer-Wright, Leduc.s, 2013
- 20.** *Trillion Dollar Coach : The Leadership Playbook of Silicon Valley's Bill Campbell*, Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg et Alan Eagle, Harper Business, 2019
- 21.** *De zéro à un : Comment construire le futur*, Peter Thiel, JC Lattès, 2016
- 22.** *Éthique et management*, Kenneth Blanchard et Norman Vincent Peale, Éd. d'Organisation, 1988
- 23.** *Ces idées qui collent : Pourquoi certaines idées survivent et d'autres meurent*, Chip Heath et Dan

Heath, Pearson France, 2016

- 24.** *L'Art de la guerre*, Sun Tzu, Books on demand, 2019
- 25.** *The Founder's Dilemmas : Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*, Noam Wasserman, Princeton University Press, 2012
- 26.** *Innovation and Entrepreneurship*, Peter F. Drucker, Harper Business, 2006
- 27.** *The Accidental Millionaire : How to Succeed in Life Without Really Trying*, Gary Fong, BenBella Books, 2009
- 28.** *Bâties pour durer : Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, James C. Collins et Jerry I. Porras, Éditions générales First, 1996
- 29.** *Traction : Comment toute start-up peut développer rapidement sa clientèle*, Gabriel Weinberg et Justin Mares, Dicoland, 2020
- 30.** *Up the Organization : How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits*, Robert C. Townsend, Jossey-Bass, 2011
- 31.** *Business Model nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*, Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, Pearson France, 2011
- 32.** *Growing Pains : Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Eric G. Flamholtz et Yvonne Randle, John Wiley & Sons, 2015
- 33.** *Le Management multiplicateur*, Andrew S. Grove, Valor, 2020
- 34.** *Père riche, père pauvre*, Robert T. Kiyosaki, Un monde différent, 2017

- 35.** *Trump par Trump - Autobiographie*, Donald J. Trump, L'Archipel, 2017
- 36.** *Hard Things : Entreprendre dans l'incertitude*, Ben Horowitz, Dunod, 2018
- 37.** *The Hypomanic Edge : The Link Between (a Little) Crazy and (a Lot of) Success in America*, John D. Gartner, Simon & Schuster, 2011
- 38.** *The Law of Success : The Master Wealth-BUILDER'S Complete and Original Lesson Plan for Achieving Your Dreams*, Napoleon Hill, Tarcher/Penguin, 2008
- 39.** *E-Myth, le mythe de l'entrepreneur revisité : Pourquoi la plupart des petites entreprises échouent et que faire pour réussir*, Michael E. Gerber, Alisio, 2017
- 40.** *Osez sortir du rang ! Comment les esprits originaux changent le monde*, Adam Grant, De Boeck supérieur, 2016
- 41.** *Poor Charlie's Almanack : The Wit and Wisdom of Charles T. Munger*, 3^e édition augmentée, Peter D. Kaufman, Donning Co Pub, 2005
- 42.** *Comment faire les bons choix : Déjouer les pièges de la raison pour prendre les meilleures décisions*, Chip Heath et Dan Heath, Flammarion, 2017
- 43.** *L'ego est l'ennemi*, Ryan Holiday, Alisio, 2019
- 44.** *Elon Musk. Tesla, PayPal, Space X : L'entrepreneur qui va changer le monde*, Ashlee Vance, Eyrolles, 2017
- 45.** *Lincoln on Leadership : Executive Strategies for Tough Times*, Donald T. Phillips, Business Plus Imports, 2010
- 46.** *Michael Jordan : The Life*, Roland Lazenby, Talent Sport, 2015

47. *The CEO Next Door : The 4 Behaviors That Transform Ordinary People into World-Class Leaders*, Elena L. Botelho et Kim R. Powell, Currency, 2018
48. *Pouvoir contre force : les déterminants cachés du comportement humain*, Dr David Hawkins, Guy Trédaniel éditeur, 2018
49. *Power : Les 48 lois du pouvoir*, Robert Greene, Leduc.s, 2009
50. *I Love Capitalism ! : An American Story*, Ken Langone, Portfolio, 2018
51. *Barbarians to Bureaucrats : Corporate Life Cycle Strategies*, Lawrence M. Miller, Fawcett, 1990
52. *Comment se faire des amis et influencer les autres*, Dale Carnegie, Quebecor, 2014

Autres livres recommandés

- *Au cœur des 5 langages de l'amour : Le secret des couples qui durent*, Gary Chapman, Leduc.s, 2015
- *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Stephen R. Covey, First, 2017
- *101 Questions to Ask Before You Get Engaged*, H. Norman Wright, Harvest House Publishers, 2004
- *Le Casse du siècle : The Big Short*, Michael Lewis, Sonatine, 2010
- *Comment mener les discussions difficiles*, Douglas Stone, Bruce Patton et Sheila Heen, Seuil, 2001
- *A First-Rate Madness : Uncovering the Links Between Leadership and Mental Illness*, Nassir Ghaemi, Penguin, 2013
- *From Worst to First : Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback*, Gordon

Bethune, Wiley, 1999

- *Comment dominer le stress et les soucis*, Dale Carnegie, Flammarion, 2005
- *L'Investisseur intelligent : Une référence en matière d'investissement*, Benjamin Graham, Valor, 2018
- *Moneyball : The Art of Winning an Unfair Game*, Michael Lewis, W. W. Norton & Company, 2004
- *Le Pouvoir de la vulnérabilité*, Brené Brown, Guy Trédaniel éditeur, 2014
- *Powerful : Building a Culture of Freedom and Responsibility*, Patty McCord, Missionday, 2018
- *Scaling Up : How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't*, Verne Harnish, Gazelles, 2014
- *Le Secret*, Rhonda Byrne, Un monde différent, 2008
- *Steve Jobs*, Walter Isaacson, JC Lattès, 2011
- *Thank God It's Monday : How to Prevent Success from Ruining Your Marriage*, Pierre Mornell, Bantam, 1985
- *Le Modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*, Jeffrey Liker, Pearson France, 2012
- *Traction : Get a Grip on Your Business*, Gino Wickman, BenBella Books, 2012
- *What Would the Rockefellers Do ? How the Wealthy Get and Stay That Way, and How You Can Too*, Garrett B. Gunderson et Michael G. Isom, RipWater, LLC, 2016
- *What Would the Founders Do ? Our Questions, Their Answers*, Richard Brookhiser, Basic Books, 2007
- *Winners Never Cheat : Everyday Values That We Learned as Children (but May Have Forgotten)*, Jon M. Huntsman, Pearson FT Press, 2008

Pour en savoir plus, consultez la chaîne YouTube
Valuetainment :

<https://www.youtube.com/c/valuetainment>

À propos de l'auteur

Après avoir fui l'Iran ravagé par la guerre, **Patrick Bet-David** s'est d'abord engagé dans l'armée avant de vendre des cartes de membre d'un club de remise en forme puis des services financiers. À l'âge de 30 ans, Patrick, qui n'a jamais obtenu de diplôme universitaire, a fondé PHP, une agence de services financiers. Il a levé des dizaines de millions de dollars et créé Valuetainment, chaîne YouTube numéro un pour les entrepreneurs. Grâce à son approche peu orthodoxe des affaires et de la vie, il a mené des interviews captivantes de Ray Dalio, Kevin Hart, feu Kobe Bryant, du président George W. Bush et d'un grand nombre d'autres sommités. Ses vidéos sur les réseaux sociaux ont recueilli plus d'un milliard de vues.

Il vit actuellement à Dallas, avec son épouse et leurs trois enfants.

Notes

1. Le formulaire 1099 consiste en un ensemble de documents que l'IRS (administration fiscale américaine) qualifie de « déclaration de renseignements ».

Notes

- [1.](#) Groupe de huit universités privées du Nord-Est des États-Unis figurant parmi les universités les plus anciennes et les plus prestigieuses du pays.
- [2.](#) SEC (Securities and Exchange Commission) = Commission des opérations de Bourse américaine.

Notes

1. Le plan 401(k) est un système d'épargne retraite par capitalisation très utilisé aux États-Unis. Il doit son nom à la section 401(k) du Code fiscal américain.

Notes

1. .* Non publiés en France. Titres VO, de gauche à droite et de haut en bas : *Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't* ; *Traction: Get a Grip on Your Business* ; *Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You* ; *Mastering the Rockefeller Habits: What You Must Do to Increase the Value of Your Growing Firm* ; *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*.

2. Des organismes consacrés au conseil des chefs d'entreprise existent aussi en Europe.

Notes

- [1.](#) Le lundi qui suit le Black Friday.