

JOSH KAUFMAN

Le Personal MBA

"J'ai croisé peu de personnes capables d'accomplir autant et plus efficacement que Josh Kaufman."

David Allen, l'auteur de *S'organiser pour réussir*

**LA BIBLE
DU BUSINESS
POUR FAIRE DÉCOLLER
VOTRE CARRIÈRE
SANS PASSER
PAR LA CASE
MBA**



Le Personal **MBA**

« Ne rangez ce livre sous aucun prétexte. Josh vous emmène dans un voyage des plus utiles à travers tous les concepts-clés du monde des affaires. »

Seth Godin, auteur de *La vache pourpre* et autres succès

« Peu importe ce qu'on vous dira, un MBA n'est pas indispensable. Si vous lisez ce livre et mettez en pratique de nouvelles idées, vous ferez un immense pas en avant. »

Kevin Kelly, ancien rédacteur en chef du magazine *Wired*

Obtenir un MBA est cher et pas toujours rentable. C'est ce constat qui a poussé Josh Kaufman à créer le site web PersonalMBA.com (devenu rapidement une référence) comme une alternative possible aux formations proposées dans les écoles de commerce. Sur son site, il a partagé sa liste de lecture des meilleurs livres de business à dévorer et il a expliqué de manière simple les concepts et les principes à connaître pour réussir sa carrière ou son entreprise.

Plus qu'un site web, le Personal MBA est désormais un livre qui réunit, en un seul et même volume, toutes les connaissances indispensables du business (gestion, finance, marketing, vente, management...). Que vous soyez entrepreneur ou salarié, avec ce livre, vous avez toutes les cartes en main pour réussir.

Josh Kaufman, américain, est aujourd'hui un consultant indépendant. Avant de créer en 2005 le PersonalMBA.com, il a d'abord travaillé chez Procter & Gamble, où il a lancé des produits à grand succès et œuvré à la stratégie webmarketing du groupe.

Préface d'Olivier Roland, l'un des blogueurs professionnels les plus influents en développement personnel en France (www.des-livres-pour-changer-de-vie.fr).

ISBN 979-10-92184-05-1



27 euros
Prix TTC France

design : bernard amiard

RAYON LIBRAIRIE : VIE PROFESSIONNELLE



Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater sur notre site Internet. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

À bientôt sur www.editionsleduc.com/zenbusiness

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour de la collection Zen Business sur : www.zenbusiness.fr et la page www.facebook.com/ZenBusiness

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Sabine Rolland
Relecture et adaptation française : Mathieu Jehanno

Maquette : Sébastienne Ocampo

All rights reserved including the right of reproduction
in whole or in part in any form.

This edition is published by arrangement with Portfolio,
a member of Penguin Group (USA) Inc.

copyright © Wordly Wisdom Ventures LLC, 2010, 2012

© 2013 LEDUC.S Éditions
17, rue du Regard
75006 Paris – France
E-mail : info@editionsleduc.com
ISBN : 979-10-9218-405-1

Zen Business est une marque des éditions Leduc.s

JOSH KAUFMAN

Le Personal MBA



Sommaire

Préface de Olivier Roland	7
Au sujet de l'auteur	13
Note au lecteur	15
Introduction. Pourquoi lire ce livre ?	17
1. LA CRÉATION DE VALEUR	53
2. LE MARKETING	103
3. LA VENTE	131
4. DÉLIVRER LA VALEUR	163
5. LA FINANCE	183
6. L'ESPRIT HUMAIN	231
7. TRAVAILLER AVEC SOI-MÊME	279
8. TRAVAILLER AVEC LES AUTRES	337
9. COMPRENDRE LES SYSTÈMES	377
10. ANALYSER LES SYSTÈMES	399
11. AMÉLIORER LES SYSTÈMES	421
Annexe 1. Liste de lecture : comment poursuivre vos études	453
Annexe 2. 49 questions pour améliorer vos résultats	459
Termes clés	463
Remerciements	467
Table des matières	469

Préface de Olivier Roland

Les créateurs d'entreprise sont nombreux en France, jugez plutôt : en 2008, 331 736 entreprises ont été créées*. Un chiffre en augmentation, car en 2000, seulement un peu plus de 200 000 entreprises avaient vu le jour.

Et ce n'est pas tout : en 2009, ce sont 580 193 entrepreneurs qui se sont lancés dans l'aventure, une augmentation très importante induite par l'instauration du statut de l'autoentrepreneur, qui a représenté - et représente toujours au moment où j'écris ces lignes, en 2013 - plus de la moitié des créations d'entreprises.

Formidable n'est-ce pas ? Dans un pays où l'on dénonce souvent le manque d'esprit entrepreneurial, qui vit depuis plus d'une décennie un « exode des entrepreneurs » vers l'étranger de plus en plus important**, voilà de quoi nous rassurer, et redorer un peu le blason de la France qui souffre d'un déficit d'image grandissant dans l'esprit des entrepreneurs et investisseurs***.

Pourtant, si nous examinons les chiffres plus en détail, un problème saute aux yeux : en 2012, l'Insee a fait le constat que seul un quart des autoentrepreneurs avait réussi à dégager un revenu continu, et que, en moyenne, **seulement 10 % d'entre eux ont gagné plus que le Smic.**

Aïe ! D'autant plus que l'Insee renchérit et indique que le revenu moyen d'un autoentrepreneur est de 4 300 euros... sur une année.

À quoi sont dues ces faibles performances ? À la facilité de la création de l'auto-entreprise, au fait qu'aucune charge n'est due s'il n'y a pas de revenus, encourageant la création même si aucun projet solide n'existe derrière ? Au fait que ce statut est également largement utilisé pour une activité d'appoint, sans aucune intention d'en faire une entreprise à part entière ?

* Chiffres donnés par l'APCE.

** Ainsi en 2000, dans le rapport « La fuite des cerveaux : mythe ou réalité ? », le Sénat s'inquiétait déjà du nombre sans cesse croissant de jeunes et moins jeunes chercheurs, travailleurs et entrepreneurs qui quittaient la France, notamment pour les États-Unis.

*** Jean-David Chamboredon, initiateur du mouvement des pigeons, déclarait ainsi dans *Le Figaro* en mai 2013 : « La réputation que la France a sur [l'entrepreneuriat et l'investissement] est malheureusement déplorable. Il faudra du temps pour la corriger. »

Cela compte sans doute pour beaucoup. Mais ce ne sont pas les seuls facteurs. Ainsi, dans le même rapport, l'Insee indique, à titre de comparaison, que le revenu moyen des autres créateurs d'entreprise est de 14 100 euros... par an également, soit un chiffre légèrement supérieur au Smic.

Les statistiques de l'Insee pour 2012 montrent d'ailleurs que deux tiers des entreprises existantes en France **n'ont absolument aucun salarié à part le créateur**, un chiffre qui reste stable d'une année à l'autre.

14 100 euros de revenu annuel, deux tiers des entreprises qui n'ont aucun salarié... À la vue de ces chiffres, nous pouvons nous demander s'il n'y a pas un problème bien plus large que l'entrepreneuriat envisagé simplement comme activité secondaire...

Je pense que le problème principal est, malheureusement et contrairement à une croyance répandue, **qu'il ne suffit pas de créer une entreprise pour devenir un entrepreneur.**

Michael Gerber, dans son livre *The E-myth*, qui s'est vendu à plus d'un million d'exemplaires aux États-Unis, mais est malheureusement quasiment inconnu chez nous, décrit très bien ce qu'il appelle le « mythe de l'entrepreneur », que l'on peut résumer ainsi : la plupart des créateurs partent de leurs compétences techniques – et/ou de leurs passions – pour créer une entreprise.

En soi ce n'est pas un problème, sauf que dans la très grande majorité des cas cela conduit tout droit à un problème énorme que les créateurs ne voient pas.

Souvent, ils créent ainsi une entreprise pour accomplir seuls le métier qu'ils font depuis des années en tant que salariés. Ils s'imaginent que cela va leur permettre d'accéder à davantage de liberté et d'indépendance, à ne plus avoir à travailler pour quelqu'un d'autre.

C'est certainement vrai, mais c'est juste une partie de l'équation. En fait beaucoup d'entre eux finissent pas se créer une prison dont ils ne peuvent s'échapper, travaillant d'arrache-pied pour un salaire de misère. Et cela évidemment uniquement si leur entreprise fonctionne suffisamment bien.

Ils n'ont certes plus de patron pour leur dire quoi faire, mais ils sont soumis à deux autres dictatures : celle des clients et celle de leur entreprise.

En fait, alors que beaucoup s'imaginaient que leur entreprise allait être au service de leur vie, **c'est leur vie qui est au service de leur entreprise.** Elle devient un bébé monstrueux, exigeant de plus en plus d'heures et d'énergie, imposant à

leur créateur un déséquilibre incroyablement intense entre vie personnelle et vie professionnelle. Provoquant parfois des conflits familiaux, des ruptures, un parent absent pour ses enfants...

J'en parle en connaissance de cause, car c'est exactement ce que j'ai vécu (mis à part les enfants). J'ai créé ma première entreprise à 19 ans en partant de ma passion pour l'informatique, afin de m'échapper du système et devenir libre, et en un sens j'ai réussi, mais pour me rendre compte que j'étais devenu prisonnier d'un autre système, celui-là même que j'avais construit : mon entreprise.

Je travaillais 60 à 70 heures par semaine pour un salaire horaire équivalant à celui d'une femme de ménage : une pauvre rémunération si l'on prend en compte le risque associé à la création d'entreprise et le fait qu'un gérant d'entreprise n'a pas droit aux indemnités de chômage en France. J'avais un déséquilibre très fort entre ma vie personnelle et ma vie professionnelle, et si cela n'a pas été un problème lors des deux premières années pendant lesquelles j'étais « tout feu tout flamme », cela s'est ensuite vite révélé pesant.

J'ai erré pendant des années à chercher une solution, mais comment aurais-je pu la trouver, alors que je ne comprenais même pas le problème ?

J'ai fini par trouver la cause de ce problème : **être bon techniquement dans un domaine ne fait pas automatiquement de nous de bons entrepreneurs**. Gérer et développer une entreprise requiert de nombreuses compétences, comme la capacité de trouver des prospects par la publicité, le relationnel, etc., de les convaincre d'acheter notre produit ou notre service, de fidéliser nos clients, la gestion financière, le recrutement, le management, la gestion de systèmes, etc.

Le problème est que la plupart des créateurs d'entreprises sont très insuffisamment formés à tous ces aspects (sans compter les employés et autres cadres qui veulent grimper les échelons). Ils se contentent donc de faire leur métier de base, sans se rendre compte qu'être chef d'entreprise est également un métier à part entière.

À ce problème d'éducation s'ajoute le fait que le créateur d'une très petite entreprise est bien davantage un homme-orchestre – à la fois au four et au moulin, tout en jouant de multiples instruments – qu'un chef d'orchestre qui s'assure que tous les musiciens jouent en parfaite harmonie comme peuvent l'être les dirigeants d'entreprises plus grandes et plus structurées. Et c'est comme s'il était un homme-orchestre qui maîtrise bien peu tous les instruments dont il joue...

S'il y a bien quelque chose à retenir, c'est cela : **créer une entreprise ne fait pas automatiquement de nous de bons dirigeants**. Pour le devenir, la première étape est de se former pour dépasser notre « simple » compétence technique et acquérir les compétences de base de gestion d'une entreprise.

Pour cela, nul besoin de dépenser des fortunes et de passer des années sur les bancs d'écoles prestigieuses : vous avez besoin d'un savoir pratique, facilement compréhensible et immédiatement applicable dans votre entreprise, plutôt que de théories ayant peu d'application dans le monde des TPE.

Cela fait treize ans que je suis entrepreneur, et ma principale source pour me former sur tous ces concepts-clés du business – et bien d'autres de ma vie personnelle –, c'est les livres.

Mais pas n'importe quels livres. Des **excellents** livres.

C'est sur cette idée que lire quelques dizaines des meilleurs livres de business au monde remplace avantageusement un MBA – un diplôme prestigieux demandant un à deux ans de votre vie et pouvant coûter jusqu'à 100 000 dollars –, émise à l'origine par le célèbre auteur américain Seth Godin, que Josh Kaufman a créé le Personal MBA.

Ce qui était au début une liste de quelques dizaines de livres est, au moment où j'écris ces lignes, une liste de 99 livres dans 24 catégories, aussi variées que la création d'entreprise, la création de valeur, le marketing, la vente, la productivité personnelle, la comptabilité, etc.

Quand j'ai découvert le Personal MBA, je me suis lancé le défi fou d'en lire un livre par semaine pendant 52 semaines, d'en publier le résumé sur mon blog « Des Livres Pour Changer de Vie » et d'appliquer ce que j'apprenais dans ma première entreprise, cela a changé ma vie.

Ma première entreprise a réalisé un maximum de 230 000 euros de chiffre d'affaires lors de sa meilleure année, avec deux salariés, et alors que je travaillais entre 60 et 70 heures par semaine. Quatre ans après avoir découvert le Personal MBA, ma deuxième entreprise réalisait environ 460 000 euros de chiffre d'affaires lors de sa première année, sans aucun employé et surtout en me laissant un temps libre incroyable. En prime, cela m'a permis et me permet encore de voyager partout dans le monde. Comment est-ce possible ? Cette deuxième entreprise peut être entièrement gérée sur Internet, depuis un ordinateur portable : quelque chose que je n'aurais jamais pu créer si je n'avais pas découvert tous ces concepts avec le Personal MBA... et travaillé dur pour les mettre en pratique.

Le Personal MBA est une excellente ressource et même un apport extraordinaire pour tout entrepreneur, cadre et employé, mais évidemment, lire 99 livres ne se fait pas en un jour, sans compter qu'environ deux tiers d'entre eux n'ont pas été traduits en français...

C'est pour cela que quand Josh Kaufman a déclaré travailler sur un livre qui résumerait en quelques centaines de pages l'essentiel de ce que doit savoir un dirigeant ou un cadre d'entreprise pour réussir j'ai crié « Génial ! », tout seul devant mon ordinateur, attendant impatiemment la sortie du livre.

J'ai eu la chance de rencontrer Josh aux États-Unis un peu avant la sortie de son livre et il m'a offert un exemplaire de prépublication, que je me suis empressé de dévorer, anxieux à l'idée de savoir si le livre allait être à la hauteur de mes attentes.

Heureusement, malgré quelques réserves ici et là – nul n'est parfait –, je me rendis à l'évidence : *Le Personal MBA* présente un excellent panorama des concepts-clés nécessaires pour comprendre le business, que l'on soit créateur, dirigeant, cadre ou employé. Si j'avais lu ce livre au moment où je créais ma première entreprise, bien des choses auraient été différentes...

Il présente d'une manière simple et didactique une centaine de concepts-clés répartis dans onze catégories et donne donc assez rapidement le socle qui fait défaut à tant de créateurs d'entreprise et employés : un solide résumé des connaissances à posséder et comprendre, pour faire d'eux de véritables hommes d'affaires. C'est-à-dire des hommes d'affaires travaillant *sur* le business et non *dans* le business.

Si vous ne voyez pas quelle est la différence entre les deux, c'est sans doute un bon signe : celui que vous devez lire d'urgence le livre que vous avez la bonne idée de tenir entre vos mains.

Dans cette préface, je me suis focalisé sur le créateur et le dirigeant d'entreprise, mais *Le Personal MBA* est aussi un outil indispensable pour n'importe quel salarié qui voudrait mieux comprendre les rouages du business pour gravir les échelons de son entreprise. Il se lit rapidement et remplace avantageusement nombre de formations internes ou externes qu'il est parfois difficile de faire financer par l'entreprise.

Bonne lecture, et surtout n'oubliez pas que le gouffre entre l'ignorance et la connaissance est bien moindre que celui entre la connaissance et l'action : à la fin de chaque section retenez un concept et travaillez dur pour le mettre en pratique dans votre entreprise. Ce n'est que de cette façon que vous transformerez les connaissances acquises dans ce livre en réelles compétences qui vous serviront tout le reste de votre vie.

OLIVIER ROLAND

Créateur de Des Livres Pour Changer de Vie
<http://www.des-livres-pour-changer-de-vie.fr/>

Au sujet de l'auteur

Josh Kaufman est un conseiller indépendant qui aide ses clients à gagner mieux leur vie, à accomplir plus de projets et à prendre davantage de plaisir à gérer leur affaire. Avant de créer PersonalMBA.com, il a travaillé chez Procter & Gamble où il a réalisé le lancement de nouveaux produits à succès et développé une stratégie d'évaluation des campagnes marketing sur Internet. Josh Kaufman vit actuellement dans le Colorado.

*Aux millions de chefs d'entreprise qui,
aux quatre coins du monde, travaillent pour améliorer,
à leur échelle, grande ou petite, la vie des gens.*

Note au lecteur

« Un langage clair engendre une pensée claire, et une pensée claire est le principal avantage de l'éducation. »

RICHARD MITCHELL, AUTEUR DE *THE GRAVES OF ACADEME*

Beaucoup de gens pensent qu'ils doivent s'inscrire dans une école de commerce pour apprendre à créer une entreprise à succès ou progresser dans leur carrière. Rien n'est moins vrai. Se faire sa place aujourd'hui dans le monde de l'entreprise réclame essentiellement du bon sens, des calculs simples et la connaissance de quelques idées et principes clés.

Le Personal MBA est un manuel destiné à vous donner un panorama clair et complet des concepts fondamentaux du commerce, de la finance et des affaires en vous faisant perdre le moins de temps possible.

Toutes les idées de ce livre sont présentées dans un langage simple et clair. Chaque concept commence par une majuscule et est noté en gras lors de sa première occurrence. Seule la majuscule initiale est conservée pour les occurrences suivantes. Une fois que vous possédez les connaissances essentielles dont vous avez besoin, vous êtes libre de vous concentrer sur le développement de votre activité avec la certitude de considérer, avant toute chose, les questions les plus importantes.

La plupart des ouvrages qui se veulent une alternative aux MBA tentent de reproduire les programmes d'enseignement des écoles de commerce les plus

prestigieuses. Ce n'est pas le but de mon livre. Mon objectif à moi est de vous aider à développer une solide connaissance de la réalité de l'entreprise et de la pratique des affaires, quels que soient votre niveau de formation et votre expérience dans ce domaine.

Votre temps est précieux. J'ai essayé de condenser au maximum un champ de connaissances extrêmement vaste dans un seul volume facile d'accès que vous pouvez parcourir en quelques heures. Si vous avez besoin d'approfondir des concepts spécifiques, vous saurez ce que vous recherchez et par où commencer.

Il est extrêmement utile de savoir par où commencer dans les situations courantes que vous rencontrez, que vous soyez un jeune entrepreneur ou un dirigeant expérimenté. Posséder un langage commun pour mettre un nom et réfléchir sur ce que vous observez ouvre la porte à des améliorations considérables, que vous travailliez seul, avec un petit groupe de collaborateurs ou au sein de la plus grande entreprise du monde.

Si vous associez la lecture de ce livre à l'expérience sur le terrain, vous en récolterez les fruits pour le reste de votre vie. J'espère que *Le Personal MBA* vous aidera à gagner plus d'argent, à réaliser davantage de projets et à prendre davantage plaisir à gérer votre affaire.

Je vous souhaite bonne chance.

JOSH KAUFMAN
Fort Collins, Colorado, 2012

Introduction

POURQUOI LIRE CE LIVRE ?

« Juste ce dont le monde a besoin... d'un nouveau livre de business ! »

UN DOUANIER À L'AÉROPORT INTERNATIONAL JFK
APRÈS M'AVOIR DEMANDÉ MA PROFESSION

« La vie est dure. Encore plus dure si vous êtes idiot. »

JOHN WAYNE, STAR DES WESTERNS AMÉRICAINS

Si vous êtes en train de lire la première page de ce livre, c'est probablement parce que vous avez un objectif qui vous tient à cœur : monter votre entreprise, obtenir une promotion ou créer quelque chose de nouveau. C'est sans doute aussi parce que vous ressentez certains freins à la réalisation de votre rêve :

- ▶ *La peur de vous lancer.* L'impression de ne pas savoir grand-chose pour diriger une entreprise et, par conséquent, d'être incapable de monter votre propre affaire ou d'assumer davantage de responsabilités dans votre situation actuelle. Mieux vaut maintenir le statu quo que se confronter à la peur de l'inconnu – c'est du moins ce que vous vous dites.
- ▶ *Le manque de confiance en vous parce que vous n'avez pas de diplôme.* L'idée que le business est un domaine vraiment complexe qu'il est préférable de laisser aux spécialistes les plus diplômés et les mieux formés. Si vous n'avez pas de MBA ou de précieux sésame du même type, pour qui vous prenez-vous en prétendant savoir ce qu'il faut faire ?
- ▶ *Le syndrome de l'imposteur.* La crainte de manquer de légitimité et d'être bientôt démasqué. Personne ne porte dans son cœur les imposteurs, n'est-ce pas ?

Rassurez-vous : tout le monde partage ces peurs infondées qui peuvent être éliminées rapidement. Vous n'avez rien d'autre à faire de plus que d'apprendre quelques concepts simples qui vont changer votre vision de l'entreprise et de son fonctionnement. Une fois que vous avez vaincu vos peurs, vous êtes capable de tout et rien ne peut vous résister.

Si vous souhaitez développer une solide maîtrise des fondamentaux des affaires, que vous soyez chef d'entreprise, designer, étudiant, programmeur ou autre, ce livre est fait pour vous. Quel que vous soyez et quel que soit votre projet, vous allez découvrir une nouvelle approche qui vous aidera à passer moins de temps à combattre vos peurs et plus de temps à entreprendre des choses qui feront la différence.

Vous n'avez pas besoin de tout savoir

« Des méthodes, il y en a des millions, et même davantage, mais il n'existe que quelques principes. L'individu qui comprend ces principes peut choisir avec succès ses propres méthodes. Mais celui qui essaie des méthodes en ignorant les principes va droit dans le mur. »

RALPH WALDO EMERSON, ESSAYISTE, POÈTE ET PHILOSOPHE AMÉRICAIN

Ne qu'il y a de formidable quand vous apprenez quelque chose, c'est que vous n'avez pas besoin de tout savoir – il vous suffit de comprendre les quelques concepts majeurs qui vous serviront le plus. Une fois que vous avez intégré une base solide de principes fondamentaux, il vous est beaucoup plus facile d'étendre vos connaissances et de progresser dans votre domaine.

Le Personal MBA est un ensemble de concepts clés que vous pouvez utiliser pour réaliser vos objectifs. Maîtriser les notions essentielles des entreprises vous permettra de relever tous les défis, y compris les plus difficiles, avec une étonnante facilité.

Au cours des cinq dernières années, j'ai lu des milliers de livres de business, interrogé des centaines de professionnels, travaillé pour l'une des plus grandes entreprises du monde, lancé mes propres projets et pratiqué le conseil auprès de nombreuses entreprises, de l'entreprise unipersonnelle aux multinationales embauchant des centaines de milliers de salariés et générant des milliards d'euros de chiffre d'affaires. Tout cela m'a permis de rassembler, d'analyser et de synthétiser une foule de données, ainsi que de peaufiner mes idées pour aboutir aux concepts présentés dans cet ouvrage. Comprendre ces principes fondamentaux

vous donnera des outils fiables pour prendre de bonnes décisions. Si vous êtes prêt à apprendre ces concepts, à y investir le temps et l'énergie nécessaires, vous ferez partie du 1 % de la population qui sait :

- ▶ Comment les entreprises fonctionnent vraiment.
- ▶ Comment créer une nouvelle entreprise.
- ▶ Comment améliorer une entreprise existante.
- ▶ Comment utiliser vos compétences professionnelles pour accomplir vos objectifs personnels.

Considérez ce livre comme un filtre. Au lieu d'essayer de retenir toutes les informations économiques et financières auxquelles vous êtes exposé au quotidien, et il y en a beaucoup, servez-vous de cet ouvrage pour mémoriser les plus utiles et vous concentrer ainsi sur ce qui compte le plus : réaliser ce qui vous tient à cœur.

Les novices sont aussi les bienvenus

« Les gens surestiment toujours la complexité du monde de l'entreprise. Ce n'est pas de la science de haut vol – nous avons choisi l'une des professions les plus simples du monde. »

JACK WELSH, ANCIEN PDG DE GENERAL ELECTRIC

Pas de panique si vous êtes complètement novice en la matière ! Contrairement à bien d'autres livres de business, le mien ne réclame aucune connaissance ni expérience préalables dans ce domaine. Je ne m'adresse pas aux dirigeants d'une grande entreprise chargés de prendre quotidiennement des décisions qui pèsent plusieurs millions d'euros. (Quoique ce livre puisse leur être fort utile !)

Mais si vous avez déjà une certaine expérience, comme beaucoup de mes clients détenteurs de MBA délivrés par les meilleures écoles de commerce du monde, vous trouverez les informations proposées ici plus utiles et plus applicables que tout ce que vous avez appris aux cours de vos études.

Ensemble, nous allons explorer 249 concepts simples qui vous aident à penser l'entreprise d'une manière nouvelle et radicalement différente. Après avoir lu ce livre, vous comprendrez beaucoup mieux ce qu'est réellement une entreprise et ce que font réellement les meilleures d'entre elles.

Des questions plutôt que des réponses

« L'éducation n'est pas la réponse à la question. L'éducation est le moyen de répondre à toutes les questions. »

BILL ALLIN, SOCIOLOGUE ET FERVENT DÉFENSEUR DE L'ÉDUCATION

La plupart des livres de business tentent de vous apprendre à avoir davantage de réponses : une technique pour ceci, une méthode pour cela. Cet ouvrage est différent. Il ne vous donne pas de réponses, mais vous aide à vous poser les bonnes questions. Savoir ce qui est le plus important dans toute entreprise est la première chose pour prendre de bonnes décisions. Plus vous saurez quelles sont les questions essentielles à vous poser dans votre situation actuelle, plus vous trouverez rapidement les réponses dont vous avez besoin pour avancer.

Oui aux modèles mentaux, non aux méthodes

« Les limites de mon langage sont les limites de mon univers. »

LUDWIG WITTGENSTEIN, PHILOSOPHE ET LOGICIEEN BRITANNIQUE
D'ORIGINE AUTRICHIENNE

Pour améliorer vos compétences, inutile de tout apprendre – maîtriser les fondamentaux peut vous mener étonnamment loin. J'appelle ces concepts fondamentaux des modèles mentaux qui, ensemble, forment un cadre solide sur lequel vous pouvez vous appuyer pour prendre de bonnes décisions.

Les modèles mentaux représentent votre compréhension du mode de fonctionnement de ce qui existe. Imaginez que vous conduisez une voiture : à quoi vous attendez-vous en appuyant sur la pédale droite ? Si la voiture ralentit, vous serez surpris – cette pédale est censée être l'accélérateur. Il s'agit d'un modèle mental, c'est-à-dire d'une idée du fonctionnement d'une chose donnée dans le monde réel.

Votre cerveau crée automatiquement des modèles mentaux en identifiant des schémas dans vos expériences quotidiennes. Toutefois, ces modèles mentaux ne sont pas complètement exacts – vous n'êtes qu'un individu au savoir et aux expériences forcément limités. L'éducation est un moyen de rendre vos modèles mentaux plus fidèles à la réalité en intériorisant les connaissances et les expériences accumulées par d'autres individus au cours de leur vie. Une éducation optimale vous permet d'apprendre à voir le monde sous un angle neuf et plus productif.

Par exemple, beaucoup de gens pensent qu'il est risqué de créer une entreprise, que pour monter une affaire il faut élaborer un solide business-plan et emprunter beaucoup d'argent, et qu'en matière de business les relations aident plus que le savoir. Toutes ces croyances sont des modèles mentaux – des manières de décrire le fonctionnement du monde, mais qui ne reflètent pas totalement la réalité. En corrigeant vos modèles mentaux, vous aurez une idée plus claire de ce que vous faites et prendrez donc de meilleures décisions.

MODÈLE MENTAL INEXACT	MODÈLE MENTAL EXACT
Créer une entreprise est risqué.	L'incertitude est un aspect omniprésent, mais gérable, et il est possible de minimaliser les risques.
Pour réussir à créer une entreprise, il faut commencer par élaborer un business-plan parfait.	Avant d'élaborer un business-plan, il faut d'abord comprendre les fonctions essentielles de votre entreprise, et même avec une préparation optimale, il y aura toujours des surprises en cours de route.
Il faut lever des capitaux énormes pour créer son entreprise.	Lever des fonds n'est nécessaire que si cela vous permet d'accomplir quelque chose que vous ne pourriez pas accomplir autrement (par exemple, construire une usine).
Ce qui compte, ce n'est pas ce que vous savez, mais les personnes que vous connaissez.	Les relations sont importantes, mais le savoir est indispensable si vous voulez tirer le meilleur parti de vos relations.

Après avoir appris les modèles mentaux proposés dans ce livre, la plupart de mes clients ont réalisé qu'ils avaient une vision inexacte de la nature et du fonctionnement des entreprises, et ils ont compris que créer leur entreprise serait beaucoup plus facile qu'ils le pensaient au départ. Au lieu de gaspiller leur temps et leur énergie à ressasser leurs peurs et à se faire une montagne de ce qui les attendait, ils ont cessé de se tourmenter et ont pu aller de l'avant.

Cet ouvrage va vous aider à apprendre rapidement les principes fondamentaux de l'économie d'entreprise pour vous permettre de consacrer tout votre temps et toute votre énergie à faire des choses utiles : créer un produit ou un service valable, attirer l'attention, conclure davantage de ventes, servir davantage de clients, obtenir une promotion, augmenter votre chiffre d'affaires et changer le monde.

Non seulement vous serez capable de créer davantage de valeur pour les autres et d'améliorer votre propre situation financière, mais vous aurez plus de plaisir à faire ce que vous faites.

Mon MBA « personnel »

« S'instruire soi-même, j'en suis convaincu, est la seule forme d'éducation possible. »

ISAAC ASIMOV, ANCIEN PROFESSEUR DE BIOCHIMIE À L'UNIVERSITÉ DE BOSTON
ET AUTEUR DE PLUS DE CINQ CENTS LIVRES

Cette section, et celles qui suivent, relatent l'histoire du Personal MBA. Vous pouvez avoir envie de connaître la genèse de ce projet, mais la valeur première de ce livre est indépendante de mon parcours personnel. Alors si vous voulez entrer dans le vif du sujet le plus rapidement possible, n'hésitez pas à aller directement à la page 48.

Les gens me demandent souvent si j'ai un MBA. Je leur réponds : « Non, mais je sais ce que les écoles de commerce enseignent. »

À l'époque où j'étais étudiant à l'Université de Cincinnati, j'ai eu la chance de participer au programme Honors-PLUS de Carl H. Lindner – ni plus ni moins un MBA de premier cycle universitaire. Ce programme avait été généreusement financé par des bourses d'études, ce qui m'a donné une occasion exceptionnelle : celle d'expérimenter l'essentiel de l'enseignement

dispensé par les écoles de commerce sans m'endetter jusqu'au cou.

Ma carrière professionnelle a également connu un essor rapide. Par le biais du programme de formation en alternance de l'Université de Cincinnati, j'ai décroché un poste de cadre chez Procter & Gamble (l'une des 50 plus grandes entreprises américaines) au cours de ma deuxième année d'études. Lorsque j'ai obtenu mon diplôme en 2005, on m'a proposé de devenir responsable de marque adjoint du département Produits Ménagers de P&G, un poste généralement réservé aux diplômés des meilleurs programmes de MBA.

En entamant mon dernier semestre universitaire, je me suis mis à réfléchir davantage à mon avenir qu'à mes cours. Mon nouveau poste réclamait une solide connaissance du business et la quasi-totalité de mes collègues et de mes supérieurs se vantaient de posséder un MBA d'écoles prestigieuses. J'ai brièvement envisagé de suivre un programme MBA, mais pourquoi dépenser autant d'argent pour obtenir le type de poste que j'avais déjà ? Sans compter que mes responsabilités seraient suffisamment lourdes sans y ajouter la charge supplémentaire d'études à temps partiel.

Alors que je pesais le pour et le contre des différentes possibilités qui s'offraient à moi, je me suis rappelé le conseil d'Andy Walter, le premier directeur adjoint auquel j'ai eu affaire chez P&G : « Si tu consacres autant de temps et d'énergie

à faire du bon travail et à améliorer tes compétences qu'à suivre un MBA, c'est aussi bien. » (Andy Walter ne possède pas de MBA – il a étudié l'électrotechnique à l'université. Il est aujourd'hui l'un des principaux responsables des technologies de l'information au niveau mondial et pilote les plus grands projets du groupe.)

Finalement, j'ai décidé de ne pas m'inscrire dans une école de commerce, sans pour autant renoncer à apprendre. C'est ainsi que je me suis mis à lire tous les livres de business qui me tombaient sous la main et à créer mon MBA « personnel ».

Un cours de business intensif en autodidacte

« Bien des autodidactes surpassent largement les diplômés des écoles et des universités les plus réputées. »

LUDWIG VON MISES, ÉCONOMISTE AUSTRALIEN ET AUTEUR DE *L'ACTION HUMAINE*

J'ai toujours dévoré les livres, mais avant de faire une orgie de tout ce qui pouvait exister sur le business, je lisais essentiellement de la fiction. J'ai grandi à New London, une petite ville agricole du nord de l'Ohio dominée par l'agriculture et l'industrie légère. Ma mère est responsable d'une bibliothèque jeunesse et mon père directeur d'une école primaire après avoir enseigné les sciences au collège. Les livres faisaient partie de ma vie, mais pas le monde de l'entreprise.

Avant de décrocher mon premier poste, j'ignorais presque tout des entreprises et de leur fonctionnement ; je savais seulement qu'il s'agissait d'endroits où les gens venaient travailler tous les jours pour toucher un salaire. J'ignorais jusqu'à l'existence de groupes tels que Procter & Gamble jusqu'à ce que je sollicite l'emploi qui m'a propulsé dans l'univers de l'entreprise.

Travailler pour P&G a eu valeur d'apprentissage. Rien que la taille, l'envergure et la complexité de l'entreprise m'époustouflaient. Durant mes trois premières années au sein du groupe, j'ai participé à des décisions dans tous les domaines, qu'il s'agisse de créer de nouveaux produits, d'accroître la production, d'allouer des millions d'euros à la publicité ou d'assurer la distribution de nos produits par des géants comme Walmart, Target, Kroger et Costco.

En tant que responsable de marque adjoint, je dirigeais des équipes de trente ou quarante salariés, sous-traitants et intermédiaires – tous avec des priorités et des projets différents et pas toujours compatibles. Les enjeux étaient considérables et

la pression énorme. Encore aujourd’hui, je ne peux pas m’empêcher de m’émerveiller devant les milliers d’heures de travail, les millions d’euros et les processus incroyablement complexes nécessaires à la présence d’une simple bouteille de produit vaisselle dans les rayons du supermarché local. Tout est optimisé – de la forme de la bouteille au parfum du produit en passant par le texte sur les emballages en carton utilisés pour expédier le stock jusqu’au magasin.

Cependant, j’avais autre chose en tête que mon travail au sein de l’entreprise. Mon idée d’apprendre par moi-même au lieu de m’inscrire dans une école de commerce devenait une obsession. Tous les jours, je passais des heures à lire et à étudier, en quête de la petite parcelle de connaissance supplémentaire qui ferait la différence pour m’aider à mieux comprendre le fonctionnement du monde de l’entreprise.

Au lieu de me reposer et de partir en vacances lorsque j’ai eu mon diplôme universitaire, j’ai passé mes journées estivales à jouer les « rats de librairie », absorbant tout ce que je pouvais absorber. Lorsque j’ai commencé à travailler à plein temps pour P&G en septembre 2005, j’avais lu des centaines de livres dans toutes les disciplines enseignées par les écoles de commerce... et dans les domaines que la plupart d’entre elles n’abordaient pas, notamment la psychologie, la physique et la théorie des systèmes. Le premier jour de mon entrée en fonction chez P&G, je me suis senti prêt à donner le meilleur de moi-même grâce à tout ce que j’avais lu, mémorisé et digéré.

Et, effectivement, tout ce que j’avais appris par moi-même m’a servi – je travaillais efficacement, je faisais avancer les choses et j’étais bien noté par mes supérieurs. Toutefois, à mesure que le temps passait, j’ai réalisé trois choses de première importance :

1. *Les grandes entreprises bougent lentement.* Les bonnes idées avortent souvent parce qu’elles doivent être approuvées par un trop grand nombre de personnes.
2. *Gravir les échelons hiérarchiques est un frein à l’excellence.* Je voulais me concentrer sur ce que je pouvais faire et améliorer dans l’entreprise, et non faire valoir mes idées et mon travail dans le but d’obtenir une promotion. Les rapports de pouvoir et les guerres de territoire constituent un aspect incontournable de l’expérience quotidienne dans une grande entreprise.
3. *La frustration mène au burn out.* Je voulais travailler en y prenant un maximum de plaisir, mais j’avais l’impression d’entreprendre chaque jour le parcours du combattant. Cela commençait à affecter ma santé, ma joie de vivre et mes relations humaines. Plus j’étais immergé dans le monde de l’entreprise, plus

je me sentais submergé et plus j'avais envie de sortir la tête de l'eau. Je voulais travailler selon mes propres règles et être mon propre chef.

Séparer le bon grain de l'ivraie

« Il est important que les étudiants fassent parfois un pied-de-nez à leurs études ; ils ne sont pas là pour vénérer les connaissances établies, mais pour les remettre en question. »

JACOB BRONOWSKI, AUTEUR ET PRÉSENTATEUR DE *THE ASCENT OF MAN*
(« L'ASCENSION DE L'HOMME »)

S'il y a bien une chose dans laquelle j'excelle, c'est recueillir une quantité phénoménale d'informations et en tirer la substantifique moelle, la quintessence suprême. J'ai naturellement l'esprit de synthèse et, en explorant l'univers de la littérature des affaires, je me suis vite livré à l'exercice qui consiste à séparer le bon grain de l'ivraie.

La masse de données économiques publiées quotidiennement est stupéfiante. À ce jour, la bibliothèque du Congrès américain, l'une des plus grandes bibliothèques du monde, possède quelque 1 200 000 livres de business dans son catalogue général. En supposant que vous lisez en moyenne 250 mots à la minute et qu'un livre standard contient 60 000 mots, il vous faudrait 528 ans de lecture non-stop pour parcourir l'ensemble du catalogue et 822 ans si vous vous accordiez le luxe de manger et de dormir !

Selon Bowker, l'agence officielle d'attribution des ISBN pour le secteur de l'édition, plus de 11 000 nouveaux livres de business sont publiés chaque année dans le monde et viennent s'ajouter aux millions et aux millions d'ouvrages publiés depuis le début du xx^e siècle. Amazon.com possède plus de 630 000 titres dans le domaine qui nous intéresse ici, sans compter les livres audio, les livres électroniques et la littérature publiée sans ISBN.

Bien sûr, les livres ne constituent pas la seule source d'information disponible. Prenez les journaux et les magazines, par exemple : 527 périodiques qui traitent de l'actualité des entreprises sont actuellement recensés par le Wilson Business Periodicals Index (WBPI). Tous les ans, le WBPI ajoute plus de 96 000 titres à sa base de données de 1 600 000 entrées, blogs non compris ; selon Google Blog Search, ce sont actuellement plus de 110 millions de blogs relatifs au business qui circulent sur Internet – un chiffre en constante augmentation. Une pénurie de blogueurs dans ce domaine n'est donc pas à craindre : Technorati, un moteur de recherche spécialisé dans les blogs, en référence plus de 4 millions.

Faire le tri dans cette montagne d'informations disponibles fut une véritable gageure. Au départ, mes recherches étaient mal organisées – je me contentais d'aller dans une librairie et de choisir un livre qui me semblait intéressant. Pour un ouvrage de qualité déniché, j'en avais dix qui ressemblaient à des textes assemblés à la hâte par des consultants plus soucieux de se créer une carte de visite professionnelle de trois cents pages que de fournir des informations utiles aux lecteurs.

J'ai commencé à me poser des questions : parmi toutes ces données pléthoriques, quelle proportion valait la peine d'être considérée ? Comment séparer les informations précieuses des informations inutiles ? Mon temps et mon énergie étant forcément limités, je me suis mis à chercher un outil de sélection qui me permettrait de cibler les ressources utiles et de laisser de côté celles sans intérêt. Mais plus je cherchais, plus je me rendais compte qu'un tel outil n'existait pas. J'ai donc décidé de le créer moi-même.

C'est ainsi que j'ai entrepris un vaste travail de tri qui m'a conduit à publier les résultats de mes recherches sur mon site Web, à la fois pour les archiver et les diffuser à toute personne intéressée. C'était un projet personnel, rien de plus ; je n'étais qu'un jeune diplômé qui faisait de son mieux pour apprendre quelque chose d'utile et qui, en faisant partager ses travaux, avait le sentiment d'utiliser efficacement son temps et son énergie.

Pourtant, le jour arriva où Le Personal MBA devint disponible pour tous. Je ne m'y attendais pas le moins du monde et cet événement transforma le cours de mon existence. Mais je n'ai pas fini de vous expliquer comment j'en suis arrivé là.

La Toile au service du Personal MBA

« Celui qui décrit le mieux le problème est celui qui a le plus de chance de le résoudre. »

DAN ROAM, AUTEUR DE *CONVAINCRE EN DEUX COUPS DE CRAYON*

Non seulement je lisais des livres, mais je m'intéressais de près à plusieurs centaines de blogs. Quelques-unes des meilleures approches dans ce domaine étaient diffusées sur Internet des mois voire des années avant d'être éditées, et je tenais absolument à les découvrir dès leur apparition.

Je suivais assidûment un blogueur comme Seth Godin. Auteur de nombreux best-sellers (*Permission marketing*, *La vache pourpre*, *Êtes-vous indispensable ?*)

et l'un des premiers marketeurs en ligne à succès, Seth n'a pas son pareil pour affirmer haut et fort de grandes idées capables de vous inciter à en faire plus, à faire mieux, à remettre en question le statu quo et à faire la différence.

Un jour, Seth commentait une nouvelle toute fraîche : Harvard avait annulé l'admission de 119 candidats à un MBA*. Pourquoi ? Parce que ces futurs étudiants s'étaient introduits frauduleusement sur le site Internet des admissions pour prendre connaissance de leur dossier avant l'envoi officiel des lettres d'admission. Cette histoire a suscité un déchaînement médiatique et soulevé la question de savoir si les étudiants en MBA étaient naturellement enclins au mensonge, au vol et à la tromperie ou si les écoles de commerce les pervertissaient.

Au lieu d'être choqué par le comportement immoral des étudiants, Seth Godin voyait les choses autrement (ce qui ne surprend guère de sa part). Selon lui, Harvard faisait un cadeau à ces étudiants. En annulant leurs candidatures, l'université leur faisait économiser 150 000 € et deux années de leur vie qu'ils auraient gaspillés à vouloir obtenir à tout prix un bout de papier largement inutile. Il écrivait dans son blog : « J'ai du mal à comprendre pourquoi obtenir un MBA est considéré comme un meilleur investissement que l'expérience sur le terrain associée à la lecture approfondie de 30 ou 40 bouquins. » J'ai pensé : « Ça alors ! C'est exactement ce que je suis en train de faire ! »

Les deux jours suivants, j'ai établi une liste des livres et des ressources documentaires les plus valables à mes yeux**, puis je l'ai diffusée dans mon blog avec un lien vers le blog de Seth Godin afin que toute personne cherchant à savoir comment s'y prendre pour suivre les recommandations de Seth puisse trouver une réponse. Ensuite, j'ai envoyé un petit e-mail à Seth avec un lien vers mon propre blog.

Deux minutes plus tard, mon lien est apparu sur le blog de Seth, ce qui a permis aux internautes de prendre connaissance de ma liste de lectures. C'est à partir de ce moment-là que des lecteurs du monde entier, incroyablement nombreux, ont commencé à visiter mon site Web.

Des blogs de développement personnel très populaires comme Lifehacker.com ont eu vent de cette histoire qui s'est ensuite répandue sur des sites de médias sociaux tels Reddit, Digg et Delicious. Durant la première semaine d'existence du Personal MBA, 30 000 personnes ont visité mon site pour voir mes travaux en cours. Et, encore mieux, ils ont commencé à s'exprimer.

* http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2005/03/good_news_and_b.html

** <http://personalmba.com/best-business-books/>

Certains lecteurs ont posé des questions du style : « Par où commencer ? » D'autres m'ont fait part de livres particulièrement intéressants qu'ils avaient lus pour m'aider dans ma recherche. Quelques-uns m'ont dit que mon projet était naïf et que je perdais mon temps. Mais je ne me suis pas laissé décourager pour autant et j'ai poursuivi mes lectures, consacrant tout mon temps libre à développer Le Personal MBA. Résultat : le mouvement d'autoformation à l'univers de l'entreprise a fait boule de neige.

Dans un laps de temps très court, le Personal MBA a pris une ampleur planétaire, passant du projet d'un seul homme à un mouvement mondial de grande envergure. Le site – personalmba.com – a été visité plus de 1,6 million de fois depuis sa naissance début 2005 et le projet a été relaté dans les colonnes du *New York Times*, du *Wall Street Journal*, du *Bloomberg BusinessWeek*, du *Time*, de *Fortune*, de *Fast Company* et de centaines d'autres organes de presse et sites Web indépendants. Fin 2008, j'ai quitté Procter & Gamble pour me consacrer à plein temps au Personal MBA.

Certes, mon projet de liste de lectures pour apprendre le business par soi-même me passionnait, mais je me suis vite aperçu qu'il n'était pas suffisant. Les gens lisent des livres de business pour résoudre des problèmes spécifiques ou s'améliorer. Ils cherchent des solutions et une liste de livres à lire, bien que précieuse, ne suffit pas.

Les livres eux-mêmes ne sont pas aussi importants que les idées et les connaissances qu'ils renferment, mais beaucoup de mes lecteurs passaient à côté de ce qu'il y avait de plus intéressant parce qu'ils tournaient des pages pendant des heures avant de trouver LA bonne information. Ils portaient enthousiastes, mais abandonnaient après avoir lu deux ou trois livres – ils jugeaient les fruits trop longs à récolter et ne pouvaient pas se soustraire aux exigences de leur vie professionnelle et familiale.

Il fallait que j'aie plus loin pour les aider.

Les modèles mentaux de Charlie Munger

« Selon moi, il est indéniable que le cerveau humain fonctionne d'après des modèles. Le tout, c'est d'avoir un cerveau qui fonctionne mieux que celui de son voisin parce qu'il comprend les modèles les plus fondamentaux – ceux qui font l'essentiel du travail. »

LE MILLIARDAIRE CHARLES T. MUNGER, PARTENAIRE COMMERCIAL DE WARREN BUFFETT, PDG DE WESCO FINANCIER ET VICE-PRÉSIDENT DE BERKSHIRE HATHAWAY

J'ai entrevu pour la première fois ce qu'allait devenir mon projet lorsque j'ai découvert le travail de Charles T. Munger.

Charlie est né à Omaha, dans le Nebraska, peu avant la Grande Dépression. Il séchait les cours de sport du lycée pour lire et satisfaire ainsi son insatiable curiosité sur le fonctionnement du monde qui l'entourait. Sa première expérience du business remonte à l'époque où il travaillait dans l'épicerie familiale pour 2 dollars par jour.

En 1941, Charlie a terminé le lycée. Après deux années passées à étudier les mathématiques et la physique à l'Université du Michigan, il s'est engagé dans l'armée de l'air où il s'est formé à la météorologie. En 1946, après avoir quitté l'armée, il a été admis à la faculté de droit de Harvard alors qu'il n'avait pas de licence universitaire – un diplôme qui n'était pas indispensable à l'époque pour entrer dans cette école.

Charlie a obtenu son diplôme de droit en 1948 et exercé comme avocat jusqu'en 1965, date à laquelle il a quitté le cabinet d'avocat qu'il avait créé pour lancer une société d'investissement qui a surperformé le marché de 14 % par an pendant quatorze ans – une prouesse pour un homme qui n'a jamais suivi d'études de finance.

Charlie Munger est beaucoup moins connu que son partenaire, Warren Buffett. Ensemble, ils ont acheté Berkshire Hathaway en 1975, transformant cette usine textile qui battait de l'aile en conglomérat qui leur a rapporté des milliards.

Selon Warren Buffett, l'approche du business de son partenaire, fondée sur des modèles mentaux, a largement contribué au succès de la holding, et il reconnaît que sans Charlie il ne serait sans doute pas devenu l'un des hommes d'affaires les plus riches du monde. « Charlie est capable d'analyser et d'évaluer n'importe

quelle transaction avec une rapidité et une exactitude incomparables. Il repère une faille, de quelque nature qu'elle soit, en soixante secondes. Il est le partenaire parfait. »^{*}

Le secret de Charlie ? Une manière systématique de comprendre comment les entreprises fonctionnent réellement. Même s'il n'a jamais étudié l'économie et la finance dans une école ou à l'université, c'est un autodidacte qui a passé sa vie à s'intéresser aux sujets les plus variés, ce qui lui a permis de construire ce qu'il appelle un « réseau de modèles mentaux » qu'il a ensuite appliqué à ses prises de décision :

Je suis convaincu qu'un certain système – que n'importe quel individu tant soit peu intelligent peut apprendre – fonctionne bien plus efficacement que les systèmes que la plupart des gens utilisent pour comprendre le monde. Il vous faut simplement un réseau de modèles mentaux. Et, avec ce système, les choses s'intègrent progressivement de manière à améliorer la réflexion.

Tout comme de multiples facteurs façonnent chaque système, de multiples modèles mentaux issus des disciplines les plus variées sont nécessaires pour comprendre ce système... Vous devez prendre conscience de la véracité de l'idée du biologiste Julian Huxley qui affirme que « la vie n'est qu'une succession de connexions ». Par conséquent, vous devez avoir tous les modèles et vous devez voir la connexion et les effets de la connexion...»

*Il est assez amusant d'être là et de mieux raisonner que des gens beaucoup plus intelligents que vous parce que vous vous êtes exercé à devenir plus objectif et plus pluridisciplinaire. En outre, cela peut rapporter gros, je peux vous le certifier d'après mon expérience personnelle.****

En fondant leurs décisions d'investissement sur leur solide connaissance du fonctionnement des entreprises, des êtres humains et des systèmes, Buffett et Munger ont créé une société qui pèse plus de 195 milliards de dollars – une réussite stupéfiante pour un météorologue devenu avocat et n'ayant reçu aucune formation au monde des affaires.

Par son approche, Munger confirmait totalement ce que je pensais. Voilà un homme qui, des décennies auparavant, avait décidé de faire ce que j'étais en

* Janet Lowe, *Damn Right: Behind the Scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger* (Wiley, 2003), p. 75.

** *Outstanding Investor Digest*, December 29, 1997.

*** Peter D. Kaufman, *Poor Charlie's Almanack*, 3e éd. (Walsworth, 2008), p. 64.

train de faire – et avec quelle réussite ! Sa méthode d'identification et d'application de principes fondamentaux me « parlait » bien davantage que la plupart des livres d'économie et de finance que j'avais lus. Je me suis promis que j'allais apprendre tout ce qu'il était possible d'apprendre sur les « modèles mentaux » que Charlie utilisait pour prendre ses décisions.

Malheureusement, Charlie Munger n'a jamais édité un recueil complet de ses modèles mentaux. Il y a fait allusion dans ses discours et ses essais, allant même jusqu'à publier une liste des principes psychologiques les plus utiles à ses yeux dans *Poor Charlie's Almanack*, mais il n'a jamais écrit un ouvrage contenant « tout ce que vous devez savoir pour réussir en affaires ».

Si je voulais comprendre les principes fondamentaux du fonctionnement des individus qui réussissent dans leur entreprise, je devais les découvrir par moi-même. Et pour les découvrir par moi-même, je devais réviser de fond en comble ma compréhension du monde de l'entreprise.

Tout est interdépendant

« Dans tous les domaines, il est très sain de s'interroger de temps en temps sur les choses que l'on a pris l'habitude de considérer comme allant de soi. »

BERTRAND RUSSELL, CÉLÈBRE PHILOSOPHE ET AUTEUR DE *PROBLÈMES DE PHILOSOPHIE ET PRINCIPIA MATHEMATICA*

La plupart des livres de business (et des écoles de commerce) partent du principe que l'étudiant sait déjà ce que sont les entreprises, ce qu'elles font et comment elles fonctionnent. Comme si c'était la chose la plus évidente au monde ! Bien sûr que non. L'univers de l'entreprise est l'un des domaines les plus complexes et les plus multidisciplinaires de l'expérience humaine, et tenter de comprendre son fonctionnement peut se révéler très intimidant, même si les entreprises font partie de notre paysage quotidien.

En effet, les entreprises font tellement partie de la vie qu'il est facile de les considérer comme allant de soi. Jour après jour, elles satisfont nos besoins rapidement, efficacement et le plus simplement du monde. Regardez autour de vous : tous les biens matériels qui vous entourent ont été créés et distribués par une entreprise, quelle qu'elle soit.

Les entreprises travaillent dans l'ombre à produire et à distribuer tant de choses différentes de tant de manières différentes qu'il est difficile de généraliser : qu'ont en commun le cidre et les compagnies aériennes ? Plusieurs choses si vous savez où porter votre regard. Voici ma définition de l'entreprise :

Toute entreprise à succès 1) crée ou distribue quelque chose de valeur 2) que d'autres individus désirent ou ont besoin d'obtenir 3) à un prix qu'ils acceptent de payer, d'une manière qui 4) satisfait les besoins et les attentes de l'acheteur et 5) qui rapporte suffisamment pour que les propriétaires de l'entreprise aient intérêt à la maintenir en activité.

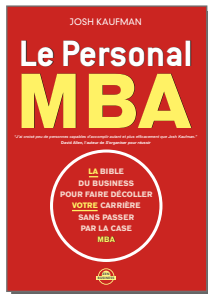
Supprimez n'importe lequel de ces éléments – création de valeur, demande du consommateur, transactions, prestations et distribution ou profitabilité – et vous vous retrouvez avec quelque chose qui n'est pas une entreprise. Chacun de ces facteurs est à la fois essentiel et universel.

En déconstruisant chacun de ces facteurs, j'ai trouvé d'autres exigences universelles. On ne peut pas créer de valeur sans comprendre les besoins ou les désirs des individus (études de marché). Pour attirer des clients, il faut d'abord attirer leur attention, puis susciter leur intérêt (publicité). Pour conclure une vente, les individus doivent avoir confiance dans votre capacité à tenir votre promesse et à répondre à leurs attentes (délivrer la valeur). Pour satisfaire le client, vous devez systématiquement aller au-delà de ses attentes (service clients). Et pour dégager des profits, vous devez enregistrer des recettes supérieures aux dépenses (finance).

Pas besoin d'avoir fait la meilleure école au monde pour comprendre ces facteurs, mais ils sont toujours nécessaires, qui que vous soyez et quoi que vous fassiez. Tenez-en compte et votre affaire prospérera. Négligez-les et la faillite n'est pas loin.

Les entreprises reposent sur deux facteurs supplémentaires : les individus et les systèmes. Toute entreprise est créée par des personnes et survit en bénéficiant à d'autres personnes. Pour comprendre comment fonctionnent les entreprises, vous devez avoir une solide compréhension des modes de pensée et de comportement des individus – comment les êtres humains prennent des décisions, agissent et communiquent ensemble. Les dernières découvertes de la psychologie et des neurosciences révèlent ce qui motive nos comportements, mais aussi comment les améliorer et travailler plus efficacement avec les autres.

Les systèmes, eux, sont les structures invisibles qui maintiennent en place les entreprises. Toute entreprise est, dans son principe même, un ensemble de processus qui peuvent être systématiquement répétés pour produire un résultat



Le personal MBA

Josh Kaufman

Plus d'infos sur ce livre à paraître
aux éditions Zen Business.