

*VIVRE DE CE QUE L'ON AIME*  
*Manifeste pour une entreprise visionnaire*

*Visionary Business:*  
*An Entrepreneur's Guide to Success by Marc Allen*  
*Copyright © 1995, 2009 by Marc Allen*  
*Original English language publication 1995*  
*by New World Library, California, USA*

Collection Mutations  
dirigée par Michka Seeliger-Chatelain et Tigrane Hadengue

© Mama Éditions (2024)

Tous droits réservés pour tous pays

ISBN 978-2-84594-567-8

Mama Éditions, c/o Hachette Livre, 58 rue Jean Bleuzen, 92170 Vanves

Du même auteur

*Tantra for the West,  
A Direct Path to Living the Life of Your Dreams*  
New World Library, 2015

*How to Quiet Your Mind,  
Relax and Silence the Voice of Your Mind Today!*  
Empowerment Nation, 2015

*The Magical Path,  
Creating the Life of Your Dreams  
and a World That Works for All*  
New World Library, 2012

*A Visionary Life,  
Conversations on Personal and Planetary Evolution*  
New World Library, 2011

*The Ten Percent Solution,  
Simple Steps to Improving Our Lives and Our World  
A Two-Second Love Affair (Poetry)*  
New World Library, 2011

*The Greatest Secret of All,  
Moving Beyond Abundance to a Life of True Fulfillment*  
New World Library, 2010

*The Millionaire Course,  
A Visionary Plan for Creating the Life of Your Dreams*  
New World Library, 2010

*The Type-Z Guide to Success,  
A Lazy Person's Manifesto for Wealth and Fulfillment*  
New World Library, 2010

AVERTISSEMENT DE L'ÉDITEUR

Les points de vue exprimés dans ce livre n'engagent que leurs auteurs.

Toute utilisation des informations contenues  
dans ce livre relève de la responsabilité du lecteur.

Marc ALLEN

# VIVRE DE CE QUE L'ON AIME

*Manifeste pour  
une entreprise visionnaire*

Traduit de l'américain  
par Émilie Gourdet

MAMA ÉDITIONS

## ÉLOGES DE *VIVRE DE CE QUE L'ON AIME*

« Cet ouvrage capital vous montrera non seulement comment concevoir et créer votre réussite, mais aussi comment monter une entreprise véritablement visionnaire, qui soutient à la fois ses employés, la vie locale et l'environnement. *Vivre de ce que l'on aime* promet d'être un ouvrage de référence en ce XXI<sup>e</sup> siècle. »

*The Real Entrepreneur*

« Un condensé d'astuces précieuses à l'usage de tout nouvel entrepreneur [...] Voici, en deux phrases, le message de Marc Allen : premièrement, être visionnaire, c'est voir au-delà du résultat net. Deuxièmement, il est possible de diriger une entreprise prospère sans renoncer à l'accomplissement de ses propres rêves. »

*Whole Life Times*

« Une mine d'idées et une source d'inspiration pour tous les entrepreneurs, où qu'ils soient dans le monde. Il arrive, de temps à autre, qu'un livre vienne bouleverser votre vision de l'entreprise. C'est le cas de cet ouvrage. »

*Working Solo*

VIVRE DE CE QUE L'ON AIME

« L'humour de Marc Allen se conjugue à son expérience professionnelle pour illuminer ce manuel de réussite entrepreneuriale. L'auteur éclaire le chemin de tous ceux et toutes celles qui sont attirés par la joie et les défis de l'indépendance. »

Nancy Anderson,  
autrice de *Work with Passion*

« Un livre inspirant sur l'entrepreneuriat, écrit par quelqu'un qui sait vraiment de quoi il parle. »

Carol Orsborn,  
autrice de *The Art of Resilience*

« J'ai beaucoup aimé *Vivre de ce que l'on aime!* Notamment, même si c'est anecdotique, parce qu'il rend accessible à des non-initiés (comme moi) les aspects les plus abrupts de l'entrepreneuriat [...] Ce livre annonce un changement de paradigme pour notre siècle: fini l'individualisme à tous crins – nous sommes tous dans le même bateau. C'est un excellent ouvrage sur l'âme de l'entrepreneuriat. »

Joe Durepos, ex-manager,  
Anderson's Bookshops, Chicago

*À tous ceux qui osent rêver, et à tous ceux  
qui ont assez de savoir, de générosité et de courage  
pour aider les autres à réaliser leurs rêves.  
Gardez vos distances avec les personnes  
qui tentent de rabaisser vos ambitions.  
C'est la marque des mesquins. Les êtres vraiment  
remarquables, eux, vous font sentir que vous aussi,  
vous pouvez devenir un être remarquable.*

Mark Twain

## INTRODUCTION

Voici le récit romancé d'une histoire vraie. Bernie, prophète central de cette fable de sagesse, a réellement existé, même si, au cours de l'histoire, son personnage s'est étoffé et mêlé à d'autres personnes croisées en chemin. Parmi elles, figure un homme merveilleux du nom de Michael Bliss, un jeune homme de 90 ans quand je l'ai rencontré, qui continuait d'enseigner le piano et le violoncelle et inspirait quiconque venait lui rendre visite dans sa petite maison de Malibu, en Californie.

Je n'ai pas cherché à relater les événements tels qu'ils se sont vraiment produits, mais plutôt à mettre en lumière les principes et les clés de l'entreprise visionnaire – tels qu'ils m'ont été délivrés, les uns après les autres, au fil des années, par différentes sources.

La première édition de *Vivre de ce que l'on aime* a prouvé sans l'ombre d'un doute que ce texte peut aider de nombreuses personnes non seulement à améliorer le fonctionnement de leur entreprise et leur qualité de vie, mais aussi à rendre ce monde meilleur pour tout un chacun. Car tel est bien le but ultime d'une entreprise visionnaire : transformer le monde en un environnement écologiquement viable où règnent la paix et l'abondance pour tous, en vivant de ce que l'on aime.

## Imaginez votre tableau idéal

Il y a bien des années, avec deux amis, j'ai monté ma propre affaire - une maison d'édition. À l'époque, nous étions comme beaucoup de créateurs de petites entreprises : nous avions des rêves plein la tête, mais manquions d'expérience concrète ; nous avions des idées à la pelle, mais pas un sou en poche. Nous étions surchargés de travail et sous-payés. Débordés la plupart du temps et constamment à court de fonds.

Les grands idéaux ne manquaient pas, mais ils restaient vagues : nous n'avions jamais formulé de déclaration de mission. Nous nourrissions de grands espoirs sans avoir rédigé de business plan.

Nous avons ouvert de petits bureaux que nous avons meublés du strict nécessaire. Chacun de nous trois continuait à travailler à côté, à temps partiel, et injectait de l'argent dès que possible dans notre petite maison naissante. Toutes nos économies (autrement dit pas grand-chose) y passaient. Quelques proches et amis nous aidaient en investissant un peu d'argent, d'autres nous

en prêtaient. Mais les fonds s'épuisaient très vite, et nous marchions continuellement sur la corde raide.

Pour les personnes qui nous prêtaient de l'argent, nous avions un planning de remboursement bien défini ; nous traitions ces paiements en priorité. Évidemment, cela représentait une pression financière supplémentaire chaque mois.

À nos investisseurs, nous promettions une fraction de la propriété de l'entreprise. Dès que nous parviendrions à nous constituer en société, ils deviendraient actionnaires et détiendraient officiellement une part de quelque chose. Mais les mois passaient, et cet objectif ne cessait d'être repoussé. Le flot incessant de détails quotidiens à régler nous empêchait de prendre le recul nécessaire pour planifier quoi que ce soit à long terme.

L'un de nos premiers employés a démissionné : trop de pression, pas assez de sécurité. Il ne voulait pas avoir à se demander si à la fin du mois son chèque allait lui permettre de régler ses factures. Comment lui en vouloir ? Il n'était pas assez bien rémunéré par rapport au niveau de stress qui régnait dans ces quelques mètres carrés de bureaux. Aucun de nous ne l'était du reste, mais au moins, nous autres patrons détenions quelque chose qui pouvait finir par avoir une certaine valeur, dans un avenir lointain, vaguement fantasmé.

J'exerçais mon autre activité en indépendant ; la flexibilité de ce travail me permettait de l'accomplir depuis la maison d'édition, si bien que j'étais sur place presque tous les jours. Malgré tout, j'avais l'impression de ne jamais avoir assez d'heures à consacrer à ma petite entreprise. Tout était toujours hors délai ; nous dépassions sans cesse

les échéances importantes que nous nous fixions pour pouvoir boucler nos projets en temps et en heure.

J'essayais tout de même de m'échapper du bureau deux fois par jour, une dans la matinée et une autre dans l'après-midi, ne serait-ce que pour marcher un peu. En général, je m'arrangeais pour trouver une course à faire ; le reste du temps, je me contentais de faire le tour du pâté de maisons. J'avais besoin de quitter cet espace confiné, encombré, pour pouvoir réfléchir, chasser de mes pensées les innombrables détails qui menaçaient parfois de me submerger.

Un matin, en sortant du bureau, j'ai vu un vieil homme assis sur un banc de l'autre côté de la rue. Il ne bougeait pas, ne regardait rien de précis... Un vieux monsieur, perdu dans ses pensées. C'est son immobilité qui a retenu mon attention. Au retour de ma petite promenade, je l'ai retrouvé exactement dans la même position. Apparemment, il n'avait pas bougé d'un pouce. Il avait les yeux tournés vers nos bureaux, mais son regard semblait porter bien au-delà.

Où avais-je déjà vu cette expression ? On y lisait le calme, la réflexion. Un soupçon de tristesse, aussi, peut-être – à moins que ce soit une projection de ma part. Ainsi qu'une note d'humour, indéniable. Son visage ne m'était pas inconnu, mais impossible de le resituer.

Par la suite, je l'ai revu plusieurs fois, toujours assis dans la même position. Je ne crois pas l'avoir jamais vu bouger. Je me suis demandé ce qu'il pouvait bien attendre sur ce banc – qu'on vienne le chercher ? Godot ? Rien du tout ?

Décidément, il me faisait penser à quelqu'un, mais à qui ? Et soudain, je me suis rappelé où j'avais vu ce regard



et cette expression-là : chez maître Yoda – le maître Jedi des films *Star Wars*. Le silence et l'immobilité de ce vieil homme étaient saisissants.

Et puis, un beau jour, il a franchi à pas tranquilles la porte de nos petits locaux. Dans mon souvenir, c'était une belle journée de printemps, même si à ce moment-là la météo était le cadet de mes soucis. J'étais tout entier absorbé par les problèmes du jour. Je ne me souviens même plus de quoi il s'agissait – chaque journée apportait son lot de tracasseries. Nous ne faisons pour ainsi dire que de la gestion de crise : nous enchaînons les situations critiques.

Il est donc entré, sans en avoir été prié et sans s'être annoncé outre mesure. Il portait un costume marron suranné et des chaussures assorties – très classique. Personne ne connaissait ce vieux monsieur qui promenait autour de lui un regard attentif, les mains dans les poches. Et cependant, il avait presque l'air de s'attendre à ce qu'on vienne l'accueillir, comme s'il avait rendez-vous.

Il avait des traits accusés et ses cheveux blancs ondulés, soigneusement peignés en arrière, étaient maintenus en place par une bonne dose de gel. Son visage paraissait lisse ; il ne devait plus être jeune, mais j'avais du mal à lui donner un âge. J'ai d'abord cru qu'il n'avait pas une ride. Puis il s'est tourné à la lumière, et j'ai aperçu le réseau de fins sillons sur sa peau claire.

Je suis allé vers lui.

« Puis-je vous aider ? ai-je demandé.

— Je ne sais pas », m'a-t-il répondu en souriant.

Il m'a tendu la main.

« Je m'appelle Bernie. »

Je lui ai serré la main ; ses longs doigts fins étaient frais. Il y avait chez cet inconnu quelque chose de chaleureux et d'amical qui m'a tout de suite mis à l'aise.

« Moi, c'est Marc.

— Belle petite maison que vous avez-là.

— Oh ! Ce n'est qu'un début, j'espère.

— Depuis combien de temps avez-vous ouvert vos bureaux ?

— Environ six mois, mais le projet est né il y a plus d'un an – non, attendez, presque deux ans maintenant. »

Je me suis senti rougir, gêné. Où était passé tout ce temps ?

« J'aime bien la façon dont vous avez meublé cet espace. »

Il a prononcé ces mots avec un petit sourire ; j'ignorais s'il se moquait ou non. Le mobilier était un méli-mélo de ce que nous avions pu dénicher de moins cher sur les marchés aux puces et autres vide-greniers, agrémenté de quelques rebuts de nos propres appartements. La réception était une simple planche de contreplaqué, posée sur des tasseaux en guise de pieds.

« C'est du bas de gamme, pourtant, ai-je commenté.

— C'est justement ce qui me plaît, a-t-il répondu. J'ai vu de jeunes start-up passer tout leur budget dans l'équipement. J'ai investi dans une entreprise il y a quelque temps ; eh bien, les deux associés sont allés s'acheter des Mercedes et se sont commandé des bureaux en chêne sur-mesure. Je n'en revenais pas ! Ils avaient même fait faire des *bibliothèques assorties* ! Je leur ai dit que c'était pour leur entreprise, et pas dans le matériel, qu'il fallait qu'ils dépensent leur argent. Ils m'ont assuré que tout

irait bien – et ils ont fait faillite avant la fin de la première année. Ils n'avaient pas investi dans l'avenir. »

Il a jeté un coup d'œil circulaire dans la pièce, puis il a repris avec une soudaine véhémence :

« Quand on débute dans les affaires, il faut dépenser avec sagesse. Chaque sou de capital est précieux. Il faut l'utiliser pour des choses qui feront grandir l'entreprise. On n'achète une Mercedes que lorsqu'on en a largement les moyens. »

Son anecdote avait piqué ma curiosité, mais je ne savais pas comment réagir. Un silence a suivi, assez gênant, ai-je trouvé. Il m'observait avec attention, son petit sourire aux lèvres. J'avais l'impression qu'il me jugeait, sans bien comprendre à quel niveau.

« Est-ce que vous cherchez un investisseur ? »

Il avait posé cette question d'un ton presque distrait, comme s'il m'avait seulement demandé l'heure.

« Euh... C'est sûr qu'un peu d'argent ne serait pas superflu... »

— Avez-vous un business plan ?

— Eh bien... non, pas vraiment. Plein d'idées, beaucoup de projets, mais encore rien de rédigé concrètement sur papier. »

Je me suis soudain rendu compte que nous étions restés debout près de l'entrée, un peu mal à l'aise. Du moins en ce qui me concernait. Bernie, lui, les mains toujours dans les poches, paraissait tout à fait dans son élément.

« Puis-je vous offrir un café, ou autre chose ? ai-je proposé. Voulez-vous vous asseoir ? »

— Bonne idée. »

J'ai fait faire à Bernie un petit tour du propriétaire – ça n'a pas pris longtemps –, puis nous sommes allés nous installer

avec nos cafés dans mon petit bureau du fond. Bernie a pris du lait et beaucoup de sucre. Tandis qu'il remuait le tout, j'ai remarqué ses boutons de manchettes : de grosses pièces d'or d'une once. Son épingle de cravate m'a également attiré l'œil : il s'agissait d'une des plus grosses pépites d'or que j'aie jamais vues.

Il est allé droit au but.

« Quoi qu'il arrive, il vous faut un business plan, a-t-il déclaré. Je vais peut-être investir dans votre entreprise, et peut-être pas. Vous ne me connaissez ni d'Ève ni d'Adam – après tout, je pourrais très bien n'être qu'un sans-abri un peu toqué qui vient se faire offrir une tasse de café », a-t-il ajouté avec son sourire énigmatique.

C'était peut-être le cas – comment savoir ?

« Mais peu importe, au fond. Même si ma petite visite ne sert qu'à vous encourager à définir un projet clair, vous n'aurez pas perdu votre temps. Si vous voulez qu'un investisseur vous prenne au sérieux, vous devez pouvoir présenter un business plan solide et bien rédigé. Toutes les entreprises en ont besoin, qu'elles recherchent ou non des investisseurs. Une entreprise sans business plan, c'est comme un navire qui n'a pas de cap. Elle tourne en rond, sans but, sans jamais arriver nulle part, parce qu'elle n'a pas défini d'itinéraire précis. Elle ne sait même pas où elle va. »

Ce plan n'a pas besoin d'être long ou alambiqué ; il n'a pas besoin d'être complexe. Mais il doit être clair, aussi bien pour vous que pour toutes les personnes qu'il est susceptible d'intéresser.

Commencez par un résumé, sur une demi-page. Notez-y ce que fait votre entreprise, la somme dont vous avez

besoin, vos prévisions de croissance. Précisez aussi comment vous allez structurer le retour sur investissement : est-ce que cela sera un remboursement avec intérêts, ou une part des fonds propres de l'entreprise avec intéressement sur les bénéfices ?

— Ce peut être l'un ou l'autre, ai-je répondu.

— Très bien. C'est une bonne chose de proposer différentes options. Donc, faites un résumé sur la première page, et, sur la deuxième, rédigez votre déclaration de mission. Soyez idéaliste, voyez les choses en grand. Puis, sur les quelques pages suivantes, décrivez votre entreprise plus en détail : qui vous êtes, ce que vous faites. Présentez les choses le plus simplement possible, de sorte que tout le monde puisse vous comprendre, même quelqu'un qui ne connaît rien à votre secteur. Montrez où vous en êtes à ce jour. Expliquez qui est concerné, comment se déroule votre activité. Dites-nous où vous voulez en être dans un an, deux ans, cinq ans – et détaillez votre itinéraire pour y parvenir.

Faites tout cela de la façon la plus simple – et la plus concise – possible, d'abord avec des mots, puis avec des chiffres. Établissez vos prévisions en matière de flux de trésorerie pour les cinq années à venir. Le montant des capitaux dont vous aurez besoin doit être clairement défini, tout comme ce que vous allez en faire et les résultats que vous en attendez.

— D'accord, ai-je dit en attrapant une feuille de papier. »

Je me suis mis à prendre des notes. J'avais peut-être affaire à un illuminé, mais il donnait d'excellents conseils.

« Cela dit, il y a une tâche que j'aimerais vous suggérer de faire avant même de rédiger votre business plan.

C'est un très bon exercice, qui vous aidera dans votre future rédaction, entre autres choses. Combien de personnes travaillent ici ?

— Cinq en tout. Plus un comptable à temps partiel.

— Combien d'entre vous sont propriétaires de l'entreprise ?

— Les trois qui l'ont créée.

— Les deux autres sont salariés ?

— Exact. Nous, les patrons, ne nous rémunérons pas encore.

— Quel est votre statut ? Société en nom collectif ? »

J'ai marqué un temps d'hésitation.

« Nous sommes plus ou moins associés, oui, de façon tacite. Nous n'avons pas vraiment formalisé l'accord. »

Bernie m'a regardé bizarrement, d'un air froid. Ses yeux étaient d'un gris pâle, presque luminescent.

« Les associés, ça ne marche pas, a-t-il déclaré, catégorique.

— Comment ça ? me suis-je étonné. Il y a plein de gens pour qui ça marche.

— Donnez-moi deux exemples. »

Je me suis mis à rire. Je savais qu'il existait d'innombrables sociétés en nom collectif tout à fait rentables dans le monde. Mais il est vrai qu'aucun nom ne me venait à l'esprit dans l'immédiat. Bernie semblait s'amuser de mon malaise.

« Que faites-vous des cabinets d'avocats ou des cabinets comptables ? lui ai-je opposé. Ils fonctionnent bien sous ce statut, non ?

— Oh ! Il existe de nombreuses entreprises prospères organisées en sociétés en nom collectif, a répondu Bernie,

apparemment en totale contradiction avec ce qu'il venait d'affirmer. Mais elles ne fonctionnent pas comme telles. »

Il s'en est tenu là, comme si l'évidence s'imposait. C'était loin d'être le cas.

« Que voulez-vous dire par là ? ai-je demandé.

— En général, il y a au moins deux associés à la tête de ce type de société, n'est-ce pas ? Autrement dit, deux personnes au moins prennent les décisions exécutives. Or, on ne peut pas toujours être d'accord sur tout. À un moment ou à un autre, des désaccords surviennent. Il y a toujours des conflits. Donc, même si l'entreprise est constituée en société en nom collectif, il lui faut un président. Il faut une personne qui prenne les décisions finales. Il faut quelqu'un pour assumer la responsabilité de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. »

Je n'étais pas certain d'être d'accord avec ses grandes généralisations.

« En quoi est-ce si important ? ai-je protesté.

— Parce que les sociétés en nom collectif ne marchent pas », a-t-il répété avec un sourire.

Il paraissait sur le point d'éclater de rire. Sa suffisance avait quelque chose d'agaçant. Tout comme sa logique.

« Voyons voir : combien de fois, dans votre maison, l'un des associés a-t-il supposé qu'un des deux autres se chargeait d'une tâche, pour s'apercevoir que cet autre supposait la même chose – et donc, que cette tâche, pourtant importante, n'avait pas été accomplie ? Est-ce déjà arrivé ? »

Il m'a bien fallu reconnaître que c'était déjà arrivé. Plus d'une fois, à vrai dire.

« C'est le problème des sociétés en nom collectif, a-t-il affirmé. Personne n'est responsable du tableau d'ensemble

de A à Z. De ce fait, certaines choses sont négligées. On perd la balle, car personne n'est chargé de veiller à ce que cette balle soit portée sur toute la longueur du terrain. Et ce n'est pas le seul écueil. Systématiquement – je dis bien *systématiquement* –, l'un des associés finit par trouver qu'il ou elle investit plus de temps, d'énergie, voire d'argent, que les autres. L'équilibre parfait n'existe pas ; il est impossible à trouver. L'un ou l'autre finit toujours par penser qu'il ou elle porte un plus lourd fardeau que les autres. »

Là encore, j'ai dû admettre que j'avais moi-même eu cette impression, parfois.

« Ce que je vous conseille, c'est de créer une SARL – les démarches sont très simples pour ce type de société – et de placer une personne à sa tête. »

J'ai griffonné « SARL » sur ma feuille ; je ne voulais pas interrompre Bernie, et je voulais encore moins qu'il sache que j'ignorais totalement ce qu'était une SARL. (J'ai découvert plus tard qu'il s'agissait d'une société à responsabilité limitée, bien plus facile à créer qu'une société traditionnelle.)

« Ou alors, si cette étape vous semble prématurée, choisissez au moins une personne pour assurer la présidence. Certains n'aiment pas ce type d'organisation, qu'ils jugent trop hiérarchique, mais mon expérience m'a appris à quel point c'est utile. C'est efficace. Ça marche. Et rien n'oblige à adopter un fonctionnement pyramidal. Le président n'est pas forcé d'agir en chef, de dire à tout le monde ce qu'ils ont à faire. Mais il faut quelqu'un pour porter la vision de la réussite ; il faut un responsable de la concrétisation de cette vision. Les autres patrons peuvent former le conseil de direction ; ils peuvent diriger chacun un service ou une

branche qui correspond à leur champ d'expertise. Mais quelqu'un doit assumer la responsabilité de l'ensemble. Si vous tenez à être égalitaire, ou quel que soit le terme que vous préférez, ou bien si vous êtes plusieurs à avoir des personnalités fortes, vous pouvez même envisager une présidence tournante. Ce qui compte, c'est qu'il y ait en permanence un responsable unique.

— Je comprends votre point de vue.

— Tant mieux. Maintenant, voici le petit exercice que je vous conseille de faire avant de rédiger votre business plan – ça vous aidera peut-être, d'ailleurs, à déterminer qui prendra la présidence, si ce n'est pas déjà une évidence. Et, dans tous les cas, ça vous sera utile pour l'étape du business plan.

« Réunissez-vous tous autour d'une table – au moins les trois patrons, si les employés ne se sentent pas à l'aise avec cette idée – et mettez chacun par écrit *où vous voulez en être précisément dans cinq ans.* »

« Partez du principe que votre affaire s'est développée selon vos prévisions. En fait, partez de l'idée que tout s'est passé au mieux et que vous avez pleinement réussi. Puis demandez-vous ce que vous voudriez être en mesure de faire à ce stade. Quel serait votre *tableau idéal*? Si l'argent n'entraîne pas en ligne de compte, si vous pouviez mener exactement la vie dont vous avez toujours rêvé, à quoi ressemblerait-elle? »

« Mettez chacun tout cela par écrit, et lisez-vous mutuellement. Faites-le avant de rédiger votre business plan. Vous risquez d'avoir quelques surprises. »

Sur ces mots, Bernie a fini son café. Nous avons échangé nos cartes, puis il est reparti du même pas tranquille. Je ne

savais toujours pas quoi penser de lui. Pour ce que j'en savais, il pouvait très bien n'être qu'un vieil hurluberlu perdu dans son monde. Tout de même, il avait une carte de visite, sur laquelle on pouvait lire :

(UIC) UNIVERSAL INVESTMENT  
CORPORATION<sup>1</sup>

Voilà qui paraissait prometteur. La mention était suivie d'une adresse et d'un numéro de téléphone ; la société semblait être domiciliée dans une chambre ou une suite d'hôtel.

Nous nous sommes pliés au petit exercice suggéré par Bernie, que nous avons baptisé « processus du tableau idéal ». Nous nous sommes réunis tous les cinq et avons détaillé par écrit le genre de vie que nous espérions mener dans cinq ans, en imaginant que tout se soit passé au mieux d'ici là.

Bernie avait vu juste : quelques petites surprises nous attendaient. J'étais le seul des trois patrons à me voir encore à la tête de l'entreprise dans cinq ans. Les deux autres envisageaient notre affaire comme un tremplin vers d'autres carrières créatives. Cet exercice nous a aidés à clarifier nos perspectives non seulement pour l'avenir, mais aussi pour le présent. J'ai pris la présidence de l'entreprise et me suis consacré au développement et à l'innovation ; les deux autres sont devenus vice-présidents et ont pris respectivement en charge le marketing et la gestion.

1. Société d'investissement universel.