

COMMENT J'AI MONTÉ MA BOÎTE

GUY RAZ
avec Nils Parker

COMMENT J'AI MONTÉ MA BOÎTE

**Les étonnants chemins
vers le succès des entrepreneurs
les plus inspirants de la planète**

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Carla Lavaste*

BUCHET • CHASTEL

Titre original :
How I Built This

Éditeur original :
© Houghton Mifflin Harcourt
Boston, New York
© 2020, Guy Raz

Et pour la traduction française :
© Buchet/Chastel, Libella, Paris, 2023

ISBN : 978-2-283-03474-3

*Pour les bâtisseurs
et ceux qui rêvent de le devenir.*

INTRODUCTION

Un jour de l'été 2018, un lundi par ailleurs ordinaire, ma femme Hannah est rentrée en pleurs de son jogging. M'ayant rejoint dans la cuisine de notre maison de Berkeley, en Californie, où je préparais le petit déjeuner pour nos garçons, elle a retiré ses oreillettes et m'a dit d'une voix haletante d'émotion : « Pourquoi... ne m'as-tu pas prévenue... de la sortie de cet épisode ? »

Ce matin-là, l'équipe de *How I Built This* – le podcast sur l'entrepreneuriat que j'ai lancé en septembre 2016 – venait de publier l'épisode sur Stacy Brown et son entreprise Chicken Salad Chick. Étant donné qu'il se passe des mois entre la réalisation d'une interview et sa sortie, j'avais oublié que la séquence de ce jour leur était consacrée. En revanche, j'avais parfaitement gardé en mémoire à quel point cet entretien avait été un véritable grand huit émotionnel. À voir la réaction d'Hannah, il était clair qu'il en était résulté un épisode très puissant. Laissez-moi vous en exposer les grandes lignes.

Après que son mari l'a quittée et laissée seule avec leurs trois enfants de moins de six ans, Stacey commence à faire de la salade de poulet chez elle, à Auburn, en Alabama, pour pouvoir joindre les deux bouts, son but étant d'arriver à gagner 500 \$ par mois.

De fait, elle connaît un certain succès en faisant de la vente en porte-à-porte, jusqu'à ce que quelqu'un la dénonce auprès du Service de l'hygiène. (Apparemment, il est techniquement illégal de préparer de la nourriture dans une cuisine privée, de la conditionner dans des boîtes achetées dans le commerce et de la distribuer depuis le coffre de



sa voiture.) Privée du droit de vendre ainsi sa salade, elle sollicite le concours de Kevin Brown, un ami de sa famille rompu au monde des affaires, qui la convainc non seulement de ne pas renoncer, mais de mettre les bouchées doubles et d'ouvrir un restaurant à la place, en louant un petit espace délabré de quelque 75 m² pour 800 \$ par mois. Ce qu'elle fait, avec son aide. Là encore, le succès est au rendez-vous : dès 14 h le jour de l'ouverture, tout est vendu.

L'intensité de leur implication commune dans ce projet les rapproche tant qu'ils finissent par tomber amoureux l'un de l'autre et par se marier. Dorénavant associés dans la vie *et* le travail, ils font croître Chicken Salad Chick en consacrant une partie de leur trésorerie à l'ouverture de nouveaux emplacements dans Auburn, étant donné qu'aucune banque ne s'intéresse à eux ni n'est disposée à leur accorder un prêt.

Après quatre ou cinq années de labeur à consolider leur business model avec les moyens du bord, ils finissent par se dire qu'il est temps de trouver quelqu'un qui les aide à transformer leur affaire en franchise pour pouvoir enfin dégager de réels bénéfices et se rémunérer en conséquence.

Malheureusement, ils s'associent à un couple peu recommandable auquel ils vendent bêtement, ils s'en rendront compte après, 51 % des parts de l'entreprise ; à peine quelques mois plus tard, leurs visions respectives quant à l'avenir de Chicken Salad Chick divergeant, leurs nouveaux associés les menacent en effet de les évincer tous deux de l'entreprise.

Refusant d'abandonner leur « bébé », Stacy et Kevin négocient un rachat des parts du couple, mais ceux-ci réclament 1,3 million de dollars (!), soit trois fois leur mise de départ, et ce sous trente jours (!!). Dans le cas contraire, ils prendront le contrôle de l'entreprise et Kevin et Stacy n'auront rien (!!!).

Inutile de dire que Stacey et Kevin ne possèdent pas cette somme. Ils se mettent donc à sillonner l'Alabama pour plaider leur cause auprès de quiconque voudra bien les écouter et tenter de lever les fonds nécessaires. Jusqu'au tout

dernier jour – littéralement, jusqu’au trentième jour –, ils se démènent en vain, quand un dénommé Earlon McWhorter, qui a fait fortune en bâtissant la chaîne de magasins Lowe d’amélioration de l’habitat, les appelle après avoir assisté à leur pitch à la Chambre de Commerce d’Auburn pour leur dire qu’il croit en eux, qu’il adore leur salade au poulet et qu’il leur signera un chèque du montant qu’il leur faudra.

L’investissement d’Earlon ne fait pas que redonner à Stacy et Kevin le contrôle de leur société, il leur permet aussi de développer un modèle de franchises qui connaît un succès foudroyant. Des magasins s’ouvrent ainsi partout dans le Sud ; tout marche comme sur des roulettes. C’est alors que Kevin apprend qu’il est atteint d’un cancer du côlon en phase 4, avec des métastases au foie.

C’est le début d’un autre combat. Tragiquement, celui-ci se montrera plus fort qu’eux. Mais cela ne les arrête pas pour autant : non seulement ils continuent à faire croître leur entreprise, mais ils lancent une fondation, la Chicken Salad Chick Foundation pour soutenir la recherche contre le cancer colorectal. Pour lever des fonds, Kevin a l’idée d’organiser un gigantesque concert caritatif au stade Jordan-Hare de l’université d’Auburn avec Kenny Chesney (la plus grande star de musique country du moment) en tête d’affiche. Le projet est fou, mais pas plus que celui d’ouvrir un restaurant qui ne propose que de la salade de poulet. S’il a pu contribuer au succès de ce dernier, pourquoi ne pas renouveler l’exploit avec ce concert ?

Et pourquoi pas, en effet ? Kenny Chesney accepte. Ils vendent 50 000 billets. Cette nuit d’avril, stade Jordan-Hare est plein à craquer. Il ne manque que Kevin, décédé six mois plus tôt, le 21 novembre 2015, entouré de sa famille.

Pour Stacy, c’est une perte incommensurable qui suit près d’une décennie de hauts et de bas extrêmes, tant d’un point de vue personnel que professionnel. Malgré tout, comme son mari, elle ne baisse pas les bras. Elle persévère. Pas seulement pour elle et ses enfants, mais aussi en mémoire de



ce que Kevin représentait pour elle et leur entreprise. Plus tard cette année-là, tous leurs efforts sont enfin récompensés : la croissance remarquable de leur entreprise de restauration leur permet d'entrer au palmarès annuel du magazine *Inc.* des 5 000 entreprises qui comptent¹. Aujourd'hui, elle pèse quelque 100 millions de dollars.

À bien des égards, cette aventure tumultueuse et inspirante est emblématique des histoires d'entrepreneuriat. Tout comme elle est emblématique de l'odyssée que vivent les héros classiques. Si vous êtes amateur de mythologie grecque, lecteur de la Bible ou fan de *Star Wars*, vous vous êtes forcément frotté à « l'odyssée du héros », un arc narratif – mis en lumière et décrit par le philosophe et auteur Joseph Campbell – propre à la majorité des épopées : l'héroïne a une idée folle ; son entourage doute d'elle ; elle quitte son village pour poursuivre sa vision, rencontre de nombreux obstacles en chemin, tombe dans un abysse, échappe de peu à la mort et sort indemne de ses épreuves en ayant trouvé ce qu'elle cherchait avant de rentrer, triomphante, chez elle.

C'est évidemment une simplification à l'extrême de la structure de l'odyssée du héros, mais les ingrédients de base de ce qui constitue une épopée au sens classique sont là. On les retrouve également à la base de bien des histoires de succès entrepreneuriaux, y compris de celle de Stacey Brown. Et cela, je l'ai découvert par hasard, en suivant un cours à Harvard en 2008 en tant que récipiendaire d'une des bourses Nieman pour le journalisme que décerne cet établissement chaque année. C'est là que j'ai pour la première fois été exposé à la méthode de l'étude de cas et à l'idée que l'on peut apprendre ce qu'est le business par le biais d'histoires concrètes. Maintes fois, j'ai constaté que ces études de cas étaient construites autour d'une odyssée classique. J'y retrouvais la soif d'aventure, les tâtonnements, les moments où tout semble perdu avec, pour finir, l'aubaine salvatrice – tout cela narré au travers d'un prisme « business ».

Ce qui m'a encore plus surpris, c'est que cela m'a intéressé. Quand j'étais au lycée puis en premier cycle d'études universitaires, je pensais que le mot « business » était sale. Il renvoyait à un monde de bonimenteurs et de camelots vantant des produits de grande consommation bas de gamme dans des infopublicités diffusées tard le soir. Même si ma génération compte des individus tels qu'Elon Musk et Larry Page, la plupart d'entre nous souscrivaient à une philosophie anti commerciale et anti entreprise, parfaitement illustrée par la fameuse couverture de 1992 de *Rolling Stone* où Kurt Cobain apparaît vêtu d'un tee-shirt sur lequel il est écrit CORPORATE MAGAZINES STILL SUCK².

Pourquoi m'intéresser à l'histoire d'une entreprise ? Ce n'est pas comme si je me destinais à devenir partie prenante de ce monde. Surtout si l'on considère que, toute mon enfance, j'ai vu mes parents s'échiner à maintenir à flot leur entreprise d'import de perles fines. Je les vois encore à la table de cuisine tard le soir, à passer leurs listings de clients en revue et à en appeler certains au débotté qui leur raccrochaient au nez plus souvent qu'à leur tour – tout cela pour nous offrir à moi, à mon petit frère et à mes deux grandes sœurs une vie stable.

Je ne voulais pas de ça. Après avoir été témoin de ce que l'entrepreneuriat a fait endurer à mes parents, je ne pouvais imaginer de carrière plus éloignée de mon tempérament et de mes intérêts qu'une qui m'amènerait à parler toute la journée d'entreprises, sans parler d'en démarrer une moi-même. C'est pour cette raison que je me suis orienté vers le journalisme, puis la radio, jusqu'à animer une émission sur NPR³. Malgré tout, j'ai complètement changé mon fusil d'épaule. J'ai créé ou co-créé cinq podcasts différents qui, tous ensemble, génèrent des millions de dollars en chiffre d'affaires et sont écoutés par dix-neuf millions de personnes chaque mois. C'est beaucoup de travail, plus que je ne l'aurais jamais imaginé, et pour m'assurer que tout fonctionne bien, j'ai même monté une société de production. Une véritable entreprise ! Qui l'eût cru ? À dire vrai, je ne sais pas vraiment comment cela s'est fait (et perdue), mais



je dois bien admettre que j'adore cette petite affaire agile et soudée !

Ce qui me plaît le plus, c'est de partir d'une idée forte et de réussir à la concrétiser – même s'il a fallu que j'approche la quarantaine pour commencer à prendre un peu confiance en mes idées et en ma capacité à les réaliser. Jusqu'alors, j'avais passé la majeure partie de ma vie professionnelle à me débattre avec le genre de sentiments que les entrepreneurs charismatiques ignorent sans nul doute totalement : l'anxiété, la peur, le syndrome de l'imposteur et même la dépression.

Cependant, à force de mener des interviews fouillées avec des centaines de fondateurs d'entreprise et de PDG pour mes émissions, j'ai fini par comprendre que, dans l'ensemble, ils sont comme vous et moi. C'est-à-dire humains. Il leur arrive tous d'avoir des insomnies et des terreurs nocturnes. La plupart d'entre eux, à un moment ou un autre, se sentent comme des imposteurs. Ils ne sont pas naturellement des superhéros, mais bien plutôt des Clark Kent⁴. La seule différence entre eux et vous, à ce stade, c'est que dès qu'ils en ont eu l'occasion, ils sont allés dans la cabine téléphonique et ont endossé leur cape. Ils ont sauté le pas. C'est tout.

Si ce n'est pas avec *How I Built This* que j'ai sauté le pas la première fois, ç'a tout de même été mon pari le plus audacieux et celui que j'ai mis le plus de temps à concrétiser après l'épiphanie que j'ai eue durant ce cours de Harvard. Mon expérience de correspondant de guerre m'a appris que les histoires humaines les plus passionnantes sont des parcours initiatiques et j'avais le pressentiment, maintenant que j'avais compris que la plupart des aventures entrepreneuriales sont de même nature, qu'il devait bien y avoir une tribu quelque part à qui ces épopées professionnelles parleraient.

C'est ainsi que l'idée de *How I Built This* est née. Et tout comme mon émission, la plupart des idées exposées dans ce livre n'ont pas commencé avec un feu d'artifice... mais plutôt avec une petite étincelle. Une étincelle qui a été choyée, parfois pendant longtemps, jusqu'au jour où la personne qui finirait par la concrétiser se réveille en se disant que ce qui

l'avait enthousiasmée jusqu'alors ne l'excitait plus. Qu'il y avait autre chose à présent.

Une idée, comme celle qui a germé dans les têtes de Lara Merriken, Gary Erickson et Peter Rahal qui, tous trois, ont voulu proposer une barre énergétique de meilleure qualité.

Une envie de tester sa capacité à voler de ses propres ailes, comme ce qui a motivé Angie et Dan Bastian lorsqu'ils ont quitté la Floride pour retourner dans le Minnesota où ils ont acheté une machine à pop-corn qui a fini par donner naissance à BOOMCHICKAPOP, l'entreprise d'Angie.

L'occasion d'exploiter ses compétences et son expérience comme cela a été le cas pour Randy Hetrick de TRX, quand la machine d'entraînement sportif qu'il avait bricolée pour se maintenir en forme alors qu'il était déployé en opération extérieure en tant que Navy SEAL a non seulement séduit ses camarades des forces spéciales de la marine, mais aussi ses amis et d'autres mordus de la culture physique, y compris un quarterback très connu vainqueur du Super Bowl.

Ou parfois, un *heureux changement de cap (qui tombe à point nommé)*, comme ç'a été le cas pour Stewart Butterfield quand le système de messagerie interne développé par son équipe et qui devait faire partie d'un jeu en ligne massivement multijoueurs (MMOG) s'est révélé plus prometteur que le jeu lui-même. L'idée du jeu a été abandonnée, le système de messagerie a donné naissance à Slack.

En bref, ce livre est fait pour ceux qui ne sont pas des entrepreneurs-nés ni même des entrepreneurs tout court, mais des rêveurs, dont le manque d'expérience est inversement proportionnel à la puissance de leur ambition et à leur désir de faire advenir quelque chose de nouveau dans le monde ou d'améliorer celui-ci. Des idéalistes qui n'ont pas encore trouvé d'idée qui vaille la peine de prendre des risques. Des individus qui apprécient le succès quand il est au rendez-vous, mais qui savent aussi tirer les leçons de leurs échecs (ceux-ci sont inévitables), qui apprennent à la dure – par expérience – quand bien même ce qu'il faut retenir ne leur paraît pas d'emblée évident, qui ne savent toujours pas comment ils en sont venus à proposer un produit ou un



service, avec des employés et des clients, et qui sont prêts à pleinement s'investir dans le succès de leur entreprise parce qu'il n'est pas question de laisser tomber qui que ce soit, à commencer par eux-mêmes.

Ce livre est structuré de manière à aider ces personnes – des individus comme vous et moi, comme Stacy Brown – à réussir. Il est le fruit d'interviews poussées menées auprès de centaines d'entrepreneurs parmi les plus inspirants qui ont réussi dans toutes sortes de domaines, allant de l'industrie alimentaire aux produits de grande consommation en passant par les nouvelles technologies et j'en passe. C'est une synthèse des leçons que ces fondateurs m'ont apprises et sa structure suit l'épopée de ces héros, en commençant par l'appel impérieux à démarrer leur entreprise (première partie), suivi de la phase de tâtonnements et de croissance (deuxième partie) et, enfin, de l'arrivée à bon port des marques mondiales et établies que nous connaissons aujourd'hui (troisième partie). Mon objectif est de lever le rideau sur ce qui se cache derrière l'entrepreneuriat, de mettre en lumière les rouages qui mènent au succès et de fournir une ossature qui permette de réfléchir de manière créative à l'édification d'un projet, que ce soit une idée, un mouvement ou, bien sûr, une entreprise.

Chaque chapitre explore une étape particulière de la vie de l'entreprise à laquelle presque tous les fondateurs ont été confrontés à un moment ou un autre ; cela va de l'émergence d'une idée à la manière de la vendre ; de la levée de fonds à la recherche d'un associé ; d'un changement radical de produit au façonnage d'une culture ; de la façon de survivre à une catastrophe à trouver un moyen de faire croître l'entreprise de façon à la rendre pérenne et à ce que ses fondateurs se sentent fiers d'eux-mêmes et de ce qu'ils ont fait pour le monde.

Ceci dit, tout dans ce livre ne s'appliquera pas à votre situation spécifique. Peut-être que votre ambition est de rester petit. Que vous n'avez pas envie de grandir. Peut-être que ce qui vous intéresse, c'est de bâtir quelque chose *au sein* de son entreprise. Aucun problème ! Ce livre n'est pas à prendre ou à laisser en bloc. J'espère qu'il vous rassurera sur ce qu'il est possible d'accomplir étant donné que chaque histoire recensée

décrit un problème réel auquel il fallait trouver une solution et un entrepreneur qui a su le résoudre.

En structurant cet ouvrage ainsi, mon espoir est que tous ceux qui ont le courage de poursuivre une idée, mais qui ont peur de l'échec, voient que toutes les erreurs possibles en affaires ont déjà été commises et que les solutions à leurs problèmes ont déjà été trouvées – la plupart du temps par ces mêmes entrepreneurs que vous rencontrerez au fil de votre lecture – et qu'apprendre des erreurs des autres est peut-être le seul raccourci qui existe en matière d'entrepreneuriat.

Maintenant que vous savez comment j'ai structuré ce livre, penchons-nous sur la manière dont ces brillants innovateurs, ces entrepreneurs et ces idéalistes s'y sont pris pour bâtir quelques-uns des plus grands succès commerciaux de la planète, pour qu'un jour vous puissiez faire de même.

Commençons à écrire *votre* épopée.

GUY RAZ
Printemps 2020

PREMIÈRE PARTIE

L'APPEL

L'entrepreneuriat n'est pas quelque chose de très naturel. Il va à l'encontre de beaucoup de nos instincts les plus humains. Comme le désir de sécurité. La peur des risques inconsidérés. Ou la tendance à vouloir rester dans le rang et à ne pas faire de vagues. Nous avons ainsi beau penser que nous sommes uniques, nous aimons sentir que nous sommes bien intégrés et que nous avons été choisis – par ceux qui sont déjà intégrés et qui ont été choisis avant nous.

Malgré tout, nous connaissons tous au moins une personne qui nage à contre-courant. Qui est mue par d'autres instincts. Du type de ceux qui, pendant des milliers d'années, ont poussé les humains à quitter leur foyer, à repousser les limites et à bâtir. Jusqu'à récemment, l'on appelait ce genre d'individus des explorateurs. Cependant, maintenant que les frontières qui restent à prospecter ne sont plus physiques, mais technologiques, sociales, intellectuelles et économiques, ces personnes portent un nouveau nom : ce sont des *entrepreneurs*.

L'entrepreneur est un individu qui décide de partir seul explorer ces frontières du progrès, conscient tout à la fois des risques et des gratifications liés à cette aventure en solitaire.



Ce qui le pousse, c'est l'envie de découverte. Il se sent appelé à faire de ce qu'il trouvera quelque chose de nouveau, de mieux, de plus rapide, de plus efficace – et de le rendre accessible au plus grand nombre. À son tour, ce produit, ce service ou cette idée donnera naissance à d'autres explorations, renouvelant ainsi le cycle des découvertes.

Ce qui compte, c'est que tout le monde peut devenir un entrepreneur. Car ceux-ci ne sont pas des élus, ils se font. *Eux-mêmes*. Vous pourriez être un entrepreneur. Peut-être l'êtes-vous déjà. Peut-être avez-vous déjà entendu l'appel : celui de l'idée qui vous fait frémir. Ou du problème auquel il faut trouver une solution. Ou d'un ami qui a besoin d'une aide que vous seul êtes en mesure de fournir. Quelle que soit la nature de cet appel, il vous faudra avoir en tête un certain nombre de choses avant de traverser le Rubicon de l'entrepreneuriat et de vous lancer dans l'exploration de territoires inconnus. Voyons maintenant de quoi il s'agit.

1

Soyez ouvert aux idées

Les gens se lancent dans la création d'entreprises pour tout un tas de raisons différentes. Cela peut être pour donner corps à un rêve, résoudre un problème ou combler un vide sur un marché donné. Certains veulent améliorer quelque chose qui leur paraît obsolète tandis que d'autres ambitionnent de réinventer une industrie entière. Il y a littéralement des dizaines de voies d'accès à l'odyssée entrepreneuriale. Mais peu importe celle que vous emprunterez, à un moment donné, il vous faudra une idée. Quelque chose de précis. De concret, d'unique et de novateur. Une idée qui rendra la vie meilleure ou plus intéressante et qui répondra à la motivation à l'origine de votre décision de démarrer une entreprise.

Jusque-là, cela semble simple, n'est-ce pas ? Après tout, des idées, il y en a à la pelle. Il suffit de se pencher pour en saisir une. Ce qui importe c'est *l'exécution*. Tout du moins, c'est ce que nombre d'entre nous sont poussés à croire. Dans une certaine mesure, c'est vrai. Mais ce n'est qu'une partie de la vérité, car avoir une *bonne* idée, ça, c'est difficile. Non seulement celles-ci ne courent pas les rues, mais en plus elles ne sont pas simples à mettre en œuvre. Cependant, une fois que vous en tenez une, vous aurez du mal à l'abandonner et votre vie en sera probablement chamboulée à tout jamais. Et c'est ce qui les rend si intimidantes.

Alors, où trouver la pépite ? Où chercher ? *Est-il même possible de chercher* ou devez-vous plutôt attendre d'être touché par la grâce de l'inspiration ou que l'ampoule proverbiale s'allume au-dessus de votre tête ? Certains ont une épiphanie. Tout à coup, une idée leur vient et, *bam !*, les voilà partis. Pour la plupart d'entre nous, cependant ce n'est pas aussi



simple. Nous devons nous mettre en quête de la bonne idée ou, tout du moins, être prêts à l'accueillir.

C'est l'une des sempiternelles questions de l'entrepreneuriat : est-il possible de trouver soi-même une bonne idée ou est-ce l'idée qui doit vous trouver ? À chacune de ces questions, la réponse est la même : oui.

Pour le chef et restaurateur José Andrès, les idées viennent quand « on s'active et que l'on cherche ». Lorsque je lui ai demandé comment il a eu l'idée de son premier concept de restaurant dans les années 1990 – un restaurant de tapas dénommé Jaleo qui a révolutionné la scène gastronomique de Washington, DC, avant de donner naissance à des milliers de concurrents dans le pays –, sa réponse a été simple : « Je cherchais ».

En revanche, Lisa Price ne cherchait pas vraiment l'idée qui deviendrait Carol's Daughter, sa marque de produits de beauté que L'Oréal, le géant de la cosmétique, finirait par acquérir pour plus de cinquante millions de dollars en 2014⁵.

« Je pensais avoir embrassé une carrière pour la vie », m'a-t-elle ainsi confié. Diplômée de la High School of Music and Arts de New York, elle allait sur ses trente ans et venait de passer dix années dans divers emplois administratifs peu gratifiants – d'abord chez American Express, puis aux Nations unies, puis dans le domaine de la santé – doublées d'une tentative émotionnellement dévastatrice de devenir chanteuse professionnelle. Elle vivait avec son futur mari dans un trois-pièces de Brooklyn quand, à la fin des années 1980 et grâce à un ami, elle a réussi à décrocher ce qui lui semblait alors être un poste de rêve : scénariste-assistante pour le *Cosby Show*.

Bien entendu, cela s'est passé bien avant que le scandale n'éclabousse Bill Cosby et nous fasse voir d'un autre œil l'œuvre de la star aujourd'hui déchu. À l'époque, le *Cosby Show* était la comédie télévisée la plus populaire du pays et, pour les Afro-Américains, sans nul doute l'une des émissions du petit écran les plus importantes jamais produites.

« Compte tenu de tout ce que cette série représentait pour moi et ma famille afro-américaine, c'était complètement incroyable. Voir des Afro-Américains dépeints d'une

manière si positive et me retrouver dans la cuisine de la famille Huxtable mon premier matin de lecture du script, à écouter les acteurs déclamer leurs lignes, m'a littéralement transportée ! », m'a ainsi rapporté Lisa.

Les années d'après, elle aurait pu briguer quantité de postes en lien avec la production : responsable de scénario, coordonnatrice de production, productrice. « Et je pensais que c'était ça que j'allais faire », se remémore-t-elle.

Jusqu'au jour où elle lit un article sur l'un des meilleurs musiciens de tous les temps et la merveilleuse odeur qu'il dégage. « Je suis une fan absolue de Prince, m'a-t-elle expliqué, et cet article racontait à quel point il sentait toujours bon, la raison étant qu'il gardait toute une collection de parfums sur son bureau. Il mettait même du Chanel N° 5 dans ses boots. »

Il se trouve que Lisa adore le parfum. Depuis toujours. Jusqu'alors, cependant, cette fascination en était restée au stade d'un goût personnel prononcé. Mais Prince lui a fait comprendre que les parfums ne sont pas qu'un accessoire, loin de là. Ils sont une forme d'expression créative. *Un art.*

« J'adorais l'idée de mélanger des senteurs et de créer des fragrances uniques », dit-elle en parlant de cet intérêt qu'elle partageait non seulement avec Prince (ce qui était déjà évidemment très cool), mais qui l'a aussi conduite à se lancer dans son aventure entrepreneuriale.

Les années suivantes, elle a lu et fait des recherches sur le parfum, apprenant à distinguer les notes de tête de celles de cœur et de fond – et la façon de les combiner. Elle s'est aussi initiée à l'art de l'application. « Pour qu'un parfum persiste sur votre peau, il faut l'appliquer par couche », m'a-t-elle ainsi appris au détour de notre conversation, comme je suis certain qu'elle l'a expliqué à des milliers de personnes avant moi déjà. « Vous vous lavez avec, vous hydratez votre corps avec et, enfin, vous le vaporisez sur vous. » Au tout début, elle a essayé d'intégrer différents parfums piochés dans sa collection personnelle à des lotions vendues en drugstore, mais cela s'est révélé désastreux. « Comme elles n'étaient pas



équilibrées d'un point de vue chimique, elles se dissociaient », m'a-t-elle ainsi expliqué. Jusqu'à ce dimanche après-midi où, alors qu'elle furète dans une librairie New Age du quartier de Park Slope de Brooklyn avec son mari, elle tombe sur un ouvrage sur les huiles essentielles avec des recettes pour faire des huiles de massage et capillaires, des crèmes, des baumes et des beurres. Tout ce qu'elle aimait.

« Je me suis dit, "c'est génial, je vais pouvoir fabriquer mes propres lotions" » se souvient-elle. « Les recettes étaient très basiques et utilisaient des ingrédients comme la paraffine et la lanoline, ce qui ne me plaisait qu'à moitié. J'avais envie de cire d'abeille et je voulais trouver du beurre de coco. Je me suis donc servie de la base des recettes du livre et j'ai commencé à faire mes propres combinaisons. Si l'une d'entre elles se révélait trop liquide, trop épaisse ou trop huileuse ou ferme, je n'avais qu'à adapter la recette. »

Au début des années 1990, Lisa les avait toutes parachevées : ses lotions et ses beurres corporels avaient exactement la consistance qu'elle souhaitait. Ils étaient fonctionnels. Si vous êtes un tant soit peu comme moi quand Lisa m'a confié cette histoire la première fois, vous devez penser que ces premiers produits ont posé les fondations de l'empire Carol's Daughter tel que nous le connaissons. Que nenni. Ces premières années, aucun d'entre eux n'était à vendre. Ils n'étaient que pour *elle*. Ils étaient faits avec des parfums qu'*elle* aimait, avec des ingrédients comme l'aloë vera et le beurre de coco qui avaient *sa* préférence et correspondaient aux besoins en hydratation de *sa* peau. *Elle le faisait pour s'amuser*. Sans essayer de plaire à qui que ce soit. Pourquoi en aurait-il été autrement ? De plus, ce n'était pas comme si elle faisait ça pour se changer les idées de son travail ou amorcer un tournant dans sa vie. Sa carrière la satisfaisait pleinement.

« J'étais ravie. C'était fantastique, se remémore-t-elle. Et comme j'étais très heureuse dans mon travail, quand j'en avais moins, je ne me sentais pas comme ces gens qui se disent "Dieu merci, je vais enfin avoir un peu de temps pour

me relaxer et buller” ; quand j’étais chez moi, je devenais créative. »

Le simple plaisir de bidouiller ses recettes et de donner libre cours à sa créativité l’a ainsi portée jusqu’à la fin du *Cosby Show*, déprogrammé en 1992. L’année suivante, elle a été assistante de production free-lance sur différentes émissions jusqu’à l’été, période durant laquelle l’industrie new-yorkaise de la télévision somnole et où il y a peu ou pas de travail. C’est à ce moment-là que Carol, sa mère, lui a suggéré de vendre ses lotions et ses crèmes à la braderie organisée par leur église.

On était en mai 1993, et Lisa pensait que ce serait sympa de se faire un peu d’argent et de contribuer aux dépenses de la maison durant le calme estival. Malgré tout, elle était sceptique. « Je lui ai dit : “Vraiment, Maman ? Tu crois que les gens paieront pour ça ?” » Nous connaissons à présent la réponse à cette question. Rétrospectivement, elle semble même évidente. Sur le moment, cependant, n’importe qui aurait estimé que l’appréhension de Lisa était parfaitement normale étant donné qu’on lui demandait, pour la première fois, de penser à ses créations personnelles comme à des produits susceptibles d’être proposés à d’autres. *Comme à une idée de business.*

De ce point de vue, tout du moins en termes d’histoires d’entrepreneurs, Lisa Price n’est pas très différente de nous. Elle mettait une telle passion dans ce qu’elle faisait, et en tirait une telle satisfaction, qu’il ne lui était même pas venu à l’esprit de franchir le pas avec son idée, que ce soit en la vendant ou en en faisant l’objet d’une entreprise. Comme le montre parfaitement sa réaction face à la proposition de sa mère, elle trouvait presque bizarre que d’autres personnes qu’elle puissent être intéressées par ses créations.

Quantité d’entrepreneurs m’ont rapporté des histoires similaires. Je l’ai même vécu moi-même quand, conscient de la popularité croissante du podcast que j’avais monté, nous avons décidé de partir en tournée avec l’émission et de réaliser des entretiens en direct dans de grandes salles de spectacle. Durant la majeure partie de ma carrière, je n’ai été pour

mes auditeurs qu'une voix désincarnée, qu'ils entendaient à la radio ou dans leurs écouteurs. Sûrement que personne n'avait envie de me voir *moi*. Pendant des semaines, des mois même, avant chacun de ces directs, je m'inquiétais de savoir si suffisamment de nos fans seraient intéressés par regarder deux personnes discuter sur une scène. À quiconque voulait bien m'écouter, je demandais, comme Lisa Price l'avait fait avec sa mère, s'il se trouverait des gens qui paieraient pour ça. Et pas seulement les 50 \$ du billet d'entrée, mais aussi la garde de leur(s) enfant(s), le parking et tout ce qui va de pair avec une soirée au théâtre.

Mais nous avons eu de la chance : nous avons fait salle comble presque à chacun de ces premiers directs, ce qui, chaque fois, m'abasourdissait. Parce que quand on ne cherche pas vraiment une bonne idée de business, on n'en croit pas ses yeux, quand bien même la réalité s'impose à vous, lorsque c'est elle qui vous a trouvé. En discutant avec Lisa, j'ai appris que c'est d'autant plus vrai que l'on parle de biens de grande consommation. Car ce sont des choses que l'on trouve dans les rayons des magasins, avec des étiquettes, des codes-barres et des prix qui se terminent par « ,99 ». En 1993, Lisa fabriquait ces lotions dans sa cuisine et les stockait dans des boîtes Tupperware. Aucune n'avait de *nom* – elles étaient... ce qu'elles étaient. En admettant qu'elle écoute sa mère et qu'elle essaie d'en vendre à l'occasion de la braderie, dans quoi pourrait-elle bien les mettre ?

Bien sûr, rien de tout cela n'avait vraiment d'importance. Avec un peu de temps et d'ingéniosité, tous ces problèmes mineurs trouveraient aisément une solution (par exemple, au début, elle s'est servie de petits pots pour bébés comme contenants). En revanche, ce qui *était* important et ce que Carol avait compris, mais que Lisa n'avait jamais considéré, c'était que *ses trucs marchaient*. Étant donné que sa fille avait conçu des lotions pour elle et ses frères et sœurs qui remplissaient leur rôle à merveille, Carol était bien placée pour le savoir. Sa peau n'avait jamais été aussi belle et celle de ses enfants, d'ordinaire sèche et parcheminée, jamais si douce. Ces lotions n'avaient peut-être été au début que l'expression de la passion

de Lisa et un exutoire à sa créativité, il n'empêche : elles étaient bien plus que ça. Elles répondaient à de vrais besoins : les siens, ceux de sa mère et ceux de ses frères et sœurs. Et ses clients, s'ils existaient bel et bien comme le croyait Carol, bénéficieraient de la même manière de ses produits.

C'est la clé pour trouver une idée, que vous en recherchiez une activement ou que vous soyez ouvert à cette possibilité. Peu importe le type d'entreprise que vous pensez démarrer – que ce soit un produit ou un service, un passe-temps ou une passion, pour des hommes, des femmes, des enfants ou des adultes –, c'est au point de rencontre d'une passion personnelle et d'une solution à un problème que naissent les bonnes idées et que les entreprises pérennes se bâtissent.

Faisant confiance à l'instinct de sa mère, Lisa a investi 100 \$ en matériel divers, location de table et décoration florale et a mis ses lotions et beurres en vente pour la première fois. Et vous savez quoi ? Tout est parti. Mais là encore, elle n'y a pas vu autre chose que ce qu'elle faisait en créant ses produits : une occasion de s'amuser. Elle était toujours loin de s'imaginer en faire un business.

Puis, en août de cette même année, une chose vue à la télévision l'a frappée – un signe du destin, peut-être. Je la laisse vous décrire ce moment, trop savoureux pour être résumé :

« Je regardais un épisode de *The Oprah Winfrey Show*⁶ dans lequel l'animatrice star discutait avec des individus qui avaient démarré des entreprises avec peu ou pas de fonds propres quand une personne a remarqué : “Disons tout de même qu'il faut être passionné par son sujet. Sinon, vous abandonnerez avant même d'avoir commencé à gagner de l'argent”. Et je me souviens de m'être dit “Ce truc me passionne. J'adore faire ces produits”. Et puis une autre personne a ajouté qu'elle définirait la passion comme quelque chose que l'on ferait avec plaisir même après que quelqu'un vous aurait sorti de votre lit au milieu de la nuit. Et honnêtement, cela me correspondait. Je me revois, assise au bord de mon lit, en train de me dire : “Attends, mais c'est une idée de



business que j'ai". Ce jour-là, j'ai compris que ce n'était pas forcément qu'un hobby. Que cela pouvait être plus que ça. »

Nettement plus que ça, même.

La fin de l'été approchant, enivrée par son succès à la braderie, Lisa décide d'être présente à l'automne à toutes les fêtes de rues, les festivals d'artisanat et autres vide-greniers des cinq circonscriptions de sa ville. Par la suite ce qui l'a poussée à se développer ce n'est pas qu'une simple ambition entrepreneuriale, ce sont les deux facteurs les plus puissants de la croissance organique : des clients fidèles et le bouche-à-oreille. Autrement dit, l'écho positif qu'a rencontré sa passion sous forme de demande de clients.

« Les gens m'appelaient et me disaient "Hé, j'ai acheté un pot de votre lotion à telle ou telle manifestation de rue et je n'en ai plus. Comment puis-je m'en procurer d'autres ?" Je regardais alors mon agenda et, si je savais que je serai à la maison le samedi, par exemple, je leur disais "Je travaille toute la semaine, mais si vous voulez, vous pouvez passer chez moi samedi. Quelle heure vous conviendrait ?" »

Et quand les gens arrivaient chez elle, ils étaient rarement seuls.

« Mon mari a appelé ça "le réseau des copines-sœurs". Il y avait toujours quelqu'un pour venir accompagné d'une amie et, quand c'était le cas, vous receviez un cadeau ou vous bénéficiiez d'un rabais », m'a-t-elle expliqué, en se remémorant les premiers pas de Carol's Daughter. « La demande venait essentiellement de la base. »

Et c'est là où nombre d'entrepreneurs aspirants se plantent quand ils réfléchissent à des idées de start-up. Ils oublient de susciter ce genre de passion chez leurs clients et ne se servent que de la leur comme boussole. Certes, la passion est importante – jamais vous ne m'entendrez dire le contraire –, mais considérée de façon isolée, elle peut vous amener à des niches qui n'intéressent que vous ou à prendre en compte des problèmes que vous seuls avez.

Pour s'en convaincre, il suffit de regarder quelques épisodes de *Shark Tank*, l'émission télévisuelle pour entrepreneurs au succès phénoménal⁷. On a ainsi vu y défilier le service

de conciergerie de funérailles Good Grief Celebrations, the Bobble Place, une entreprise qui propose des figurines à tête sur ressort sur mesure ; un oreiller de relaxation et de bronzage baptisé Podillow ; une boisson énergisante pour femmes dénommée Cougar Limited ; un système de ticket dématérialisé pour vestiaire appelé CoatChex, sans oublier, ce qui est sans doute l'idée la plus diamétralement opposée à celle des lotions parfumées de Lisa, le No Fly Cone, un attrape-mouches qui se sert des déjections canines pour piéger les mouches sans produits toxiques.

L'un des juges, Daymond John (que nous rencontrerons plus tard, au chapitre 3) a tout de suite vu quel était le problème de cette idée en particulier. « Donc le chien doit déféquer dehors et vous posez le piège dessus et cela attire les mouches. Alors que vous pourriez ramasser les crottes et les jeter... N'êtes-vous pas en train de créer le problème en laissant les crottes dehors ? »

L'inventeur du produit, Bruce Gaither, un entraîneur de chevaux basé dans le Colorado qui en avait sans doute assez des taons a répondu avec fougue à cette question, sans réussir toutefois à convaincre aucun des investisseurs. Sans doute que son projet le passionnait suffisamment pour le tirer de son lit chaque matin et le poussait à persévérer quand il avait envie de baisser les bras, mais jamais cela ne suffirait à faire vendre son produit ni à rentabiliser l'investissement des « requins ». Parce que les clients n'achètent pas de la passion. *Ils achètent des choses qui leur sont utiles.*

Le même mois où l'épisode de *Shark Tank* dont Bruce Gaither était l'invité a été diffusé, Paul Graham, le fondateur de l'accélérateur de start-ups Y Combinator et une sorte de Confucius de l'entrepreneuriat, a écrit un long article intitulé « Comment trouver des idées de start-ups » pour son blog qui donne l'impression qu'il vient tout juste de regarder Bruce dans *Shark Tank* et qu'il s'adresse à lui.

« Pour trouver des idées de start-ups, écrit-il, il ne faut pas réfléchir à des idées de start-up, mais à des problèmes, de préférence que vous-même expérimentez... Dire qu'il faut partir de problèmes existants peut paraître évident, malgré



tout, l'erreur la plus répandue⁸ que commettent les start-ups est de vouloir en résoudre qui ne se posent à personne. »

Si cette erreur est si répandue, à mon avis, c'est que chercher des problèmes – *chercher des idées* – prend du temps, demande parfois par mal de chance et toujours beaucoup d'efforts. Si vous ne cherchez pas de manière maligne, ou que vous n'êtes pas ouvert aux possibilités et aux perspectives autour de vous, il devient très difficile de trouver quelque chose qui fonctionne.

Bruce Gaither a trouvé un problème à résoudre – en ça, il ne s'est pas trompé –, mais qui ne concernait qu'une minorité de gens. À bien des égards, c'était une solution en quête d'un problème, ou, comme aurait pu le dire Daymond John, une solution qui appelait Bruce à créer le problème qu'il s'efforçait de résoudre.

A contrario, Lisa Price a été sensible au point de vue de sa mère et a tenu compte des conseils entendus dans l'émission d'Oprah mentionnée précédemment, ce qui lui a permis de résoudre des problèmes que non seulement elle avait, mais que des millions d'Afro-Américaines et d'autres personnes de couleur aussi avaient, même si, au départ, ce n'était pas son intention.

« Je ne disais pas que mes produits étaient faits pour des Afro-Américaines, mais qu'ils convenaient aux peaux sèches ; ce qui, quand vous avez plus de mélanine, se voit davantage. La peau devient terne, grisâtre. Les gens disent qu'elle a l'air cendrée. Impossible d'y échapper. Et c'est sans doute pour ça que mes produits ont plu à des personnes à la peau foncée ; ils leur permettaient de faire disparaître cet effet cendré. »

Il existe un mot pour désigner les gens qui créent quelque chose par passion : ce sont des *amateurs*. De même, il en existe un pour ceux qui trouvent une solution à un problème qu'eux seuls ont : des *bricoleurs*. Quand vous combinez les deux, et qu'en plus plein de gens ont le même problème que vous, cela donne ceci : un *entrepreneur*.

À un moment où à un autre, Lisa Price a été ces trois types de personnes. Prince a fait d'elle une amatrice passionnée. Ses expérimentations avec toutes sortes d'ingrédients destinées à

résoudre son problème de peau sèche ont fait d'elle une bricoleuse invétérée. Et une fois qu'elle a combiné sa passion avec ses talents de bricoleuse et qu'elle en a fait bénéficier tout un tas de femmes à Brooklyn et au-delà, elle s'est retrouvée avec une idée en or. Et, de là, elle a bâti un business incroyable. Elle est devenue... une entrepreneuse.

Cependant, les lotions de Lisa avaient quelque chose de génial en plus : elles ne faisaient pas que résoudre un problème de peau déshydratée chez les femmes de couleur, elles créaient un tout nouveau marché qu'elle pouvait dominer. « Vous ne pouviez pas aller dans un drugstore et vous dire "Oh ! Regarde ça, c'est super !" se rappelle-t-elle. Parce qu'il n'y avait rien de semblable. Personne n'offrait de solution au besoin de cette communauté. »

Sauf qu'à présent, il y avait Lisa. Et que cette communauté non seulement grossissait en termes de taille et de pouvoir d'achat, mais était demandeuse de solutions alternatives dans d'autres domaines aussi ; comme celui des produits de soins pour hommes de couleur que propose la marque Bevel de l'entreprise Walker & Company⁹ fondée en 2013, un an avant que L'Oréal acquière Carol's Daughter. Ce qui représente vingt années de croissance constante dans un segment de marché jusqu'alors totalement ignoré.

En 1862, Victor Hugo a écrit cette phrase passée à la postérité : « On résiste à l'invasion des armées, on ne résiste pas à l'invasion des idées ». Lisa Price, ouverte à toutes formes d'inspiration, a su identifier avant tout le monde cette idée dont l'heure avait sonné. Puis elle l'a saisie à bras-le-corps et a décidé d'en exploiter la puissance et de partir, bille en tête, à l'assaut d'un nouveau marché.

2

Est-ce dangereux ou juste effrayant ?

Comment se fait-il que nombre d'entre nous aient tant de mal à faire la différence entre ce qui est terrifiant et ce qui est réellement dangereux ? Nous avons peur de prendre l'avion, mais nous n'avons aucun problème à foncer en voiture sur l'autoroute à 135 km/h alors que la probabilité de mourir dans un accident de voiture est 86 fois supérieure à celle de périr dans un accident d'avion ; la probabilité que cela arrive étant elle-même d'un sur dix mille¹⁰, ce qui est trois fois moins élevé que celle de nous étouffer avec de la nourriture. Nous avons peur que nos enfants se baignent dans la mer à cause des requins, mais nous exigeons qu'ils prennent des bains régulièrement, alors que chaque jour un Américain meurt dans sa baignoire contre un par an, en moyenne, d'une attaque de requin¹¹.

« Les baignoires devraient être 365 fois plus effrayantes que les requins¹², mais c'est l'inverse qui se passe. On n'a pas de "Semaine de la Baignoire" sur Discovery Channel », a écrit James Fallows, le brillant chercheur et auteur, en 2014, dans un article sur ce sujet de la différence entre peur et danger pour *The Atlantic*. La raison en est assez simple : on est plus à l'aise face à quelque chose que l'on connaît bien. Combien de fois êtes-vous montés en voiture cette année ? Et en avion ? Combien de douches ou de bains avez-vous pris dans votre vie ? Combien de squales avez-vous croisés en pleine mer ? Le nombre de rencontres que l'on peut faire avec eux est si minime en comparaison que cette rareté les rend mystérieux, ce qui suscite en nous de l'incertitude, ce



que la plupart d'entre nous n'apprécient guère. Cela nous inquiète. Pour compenser, nous comblons ces lacunes dans nos connaissances avec des images de scénarios du pire. Ce qui nous fait peur. D'où notre refus de mettre ne serait-ce qu'un orteil dans l'eau.

C'est une position dans laquelle se retrouvent nombre d'entrepreneurs novices lorsqu'ils évaluent la pertinence d'abandonner la relative sécurité d'un emploi stable pour démarrer une entreprise. Ils sont forcés de considérer l'écart qui existe en termes de familiarité entre d'une part un salaire mensuel régulier et un supérieur hiérarchique qui leur dit quoi faire et, d'autre part, devenir son propre chef sans aucune garantie de réussite par ailleurs. Pour certains, ce fossé à des allures de canyon, voire d'abysse et le traverser peut sembler la chose la plus effrayante et idiote à faire.

En 1984, le créateur de Sam Adams Beer, Jim Koch, était penché sur ce gouffre. On était au printemps. La saison de baseball venait de s'ouvrir à Boston, « Morning in America » s'apprêtait à charmer le pays¹³ et Ronald Reagan se préparait à briguer un second mandat présidentiel ; après des années de récession, l'économie se portait de nouveau à merveille, l'équipe olympique américaine était sur le point de faire mordre la poussière à ses concurrents à l'occasion des jeux d'été de Los Angeles et Jim, consultant en management pour le Boston Consulting Group (BCG) depuis six ans vivait une époque grisante. À moins de trente-cinq ans, il gagnait déjà 250 000 \$ par an (soit plus de 600 000 \$ en dollars de 2020) et son entreprise, rachetée par ses employés, offrait un plan d'actionnariat salarié qui permettait à des individus comme lui, établis dans le monde du conseil en stratégie, de vraiment s'enrichir. « On volait en première classe, on traitait avec des PDG. Tout le monde nous déroulait le tapis rouge », se rappelle-t-il. Il avait ainsi déjà travaillé au côté d'un quartet de futures sommités : le jeune Mitt Romney, Benyamin Netanyahu dans sa trentaine, Clayton Christensen qui n'allait pas tarder à devenir un professeur star de MBA et un auteur de best-sellers et notamment de *The Innovator's Dilemma*, un ouvrage majeur qui a contribué à modeler

l'entrepreneuriat du XXI^e siècle, sans oublier John Paulson, le fondateur d'un fonds spéculatif qui le rendra milliardaire quasiment du jour au lendemain quelque vingt-cinq ans plus tard en pariant contre le marché des prêts hypothécaires à risque et en jouant avec des couvertures de défaillance. Jim Koch lui-même n'était pas en reste. Quiconque prêtait attention à ce triplement diplômé d'Harvard (Bachelor, Juris Doctor puis MBA) – ce qui a été le cas du fondateur du BCG, de son PDG actuel et de son successeur annoncé –, voyait bien que tout était possible pour ce gamin issu des quartiers est de Cincinnati.

« Pendant un temps, ç'a été un super boulot », a déclaré Jim avec sa retenue habituelle.

Pendant un temps ? Avec son salaire et tous les stock options qu'il pouvait encore engranger, il n'était pas loin d'entrer dans le monde de ceux qui peuvent se permettre de rembourser les prêts hypothécaires de leurs parents et de démarrer une fondation. Que pourrait-on souhaiter de plus de son travail ? Eh bien, pour Jim Koch, il n'était plus question de gagner autant que possible, mais de changer de vie. Autant à ses débuts au BCG, il avait tout à apprendre sur la stratégie d'entreprise, les catégories de produits, les problèmes organisationnels et de business, autant une fois manager, son travail est devenu... disons... ennuyeux. Plutôt que s'occuper des difficultés de ses clients et de leur trouver des solutions, il était à présent payé pour vendre les services du cabinet de conseil. « J'ai cessé d'apprendre, a-t-il ainsi témoigné, jusqu'au jour où j'ai eu une épiphanie : avais-je vraiment envie de faire ça jusqu'à la fin de ma vie ? Et la réponse m'est revenue : "Non". Le corollaire à cette réponse étant que si je n'avais pas envie de faire ça le restant de ma vie, probablement que je n'avais pas non plus envie de le faire demain. »

Pour quelqu'un triplement diplômé de Harvard qui avait de plus toutes les raisons de vouloir continuer à jouir de la sécurité et du confort de son emploi, le tournant a été assez abrupt. Malgré tout, les choses devaient changer. « Je savais que je n'avais plus envie de travailler dans le monde

des affaires », a-t-il ainsi témoigné. Il a donc commencé à envisager de démissionner. Puis, un peu comme ce qui s'est passé pour Lisa Price, un article du magazine *Inc.* tombé à point nommé et analysant le succès d'Anchor Brewery, une brasserie artisanale de San Francisco, l'a touché et a planté le germe d'une idée dans son cœur : lancer une nouvelle marque de bière artisanale.

Comme tout bon consultant, Jim a commencé par étudier le marché des brasseries et, après avoir décidé que c'était ce qu'il voulait vraiment faire, il est allé voir son père pour lui faire part de son désir de se lancer dans cette industrie. Sa réponse ne s'est pas fait attendre : « Il m'a regardé et il m'a dit : "Jim, tu as déjà fait des choses idiotes dans ta vie, mais là, c'est le pompon" ». Étant donné que la famille Koch était dans cette industrie, cet homme savait de quoi il parlait !

En effet, le père de Jim était un brasseur de la cinquième génération. Jim représenterait donc la sixième génération – sauf si son père arrivait à l'en dissuader. Et il ne manquait pas d'arguments pour ce faire. Ainsi, quand il a fini sa formation professionnelle de brasseur en 1948, les États-Unis comptaient mille brasseries, alors qu'en 1984, il n'en restait plus que *cinquante*. Entre-temps, il avait dû déménager avec sa famille de ville en ville à mesure que ces entreprises mettaient la clé sous la porte, pour finir par abandonner ce métier.

« D'après mon père, c'était une façon misérable de gagner sa vie. La dernière chose qu'il voulait me voir faire, c'était de retourner dans cette industrie. » Jim était marié et avait deux enfants en bas âge. Indéniablement, il gagnait bien sa vie. Quitter tout cela alors que le futur s'annonçait si bien ? C'était trop risqué. Trop effrayant.

Vraiment ?

Il faut que vous sachiez une chose à propos de Jim Koch et de sa relation et à la peur et au risque : ce n'était pas la première fois qu'il déviait du chemin le plus sûr. À environ vingt-cinq ans, alors qu'il faisait simultanément du droit et un MBA, il avait quitté Harvard pour devenir instructeur pour Outward Bound. « Je ne voulais pas prendre de décisions

qui me lieraient le restant de ma vie quand j'avais encore des choses à faire, explique-t-il. Et j'ai aussi compris qu'il y a des choses que l'on peut faire quand on a une vingtaine d'années et que l'on ne sera plus capable de faire après. »

Pendant trois ans et demi, il a donc passé ses journées dans la nature, à faire de l'escalade, du kayak, de la randonnée avec sac à dos, bref, à mener une vie d'aventures qui n'a sûrement pas manqué de donner des sueurs froides à ses parents. Mais en faisant cela, il a appris que « l'on n'a pas besoin de tant d'argent que ça pour vivre quand on fait ce qu'on aime ». Et aussi que rien n'est définitif et que l'on peut toujours revenir en arrière si l'on se rend compte que l'on est arrivé dans une impasse. Cette expérience a changé sa vie. Elle a été déterminante dans sa décision, dix ans plus tard, d'ignorer le conseil de son père, de démissionner du BCG et de créer Sam Adams et la brasserie qui deviendrait la Boston Beer Company.

Vue de l'extérieur, pour quiconque craint le risque un tant soit peu, et je fais partie de ceux-là, cette décision a dû être terrifiante à prendre. Pensez au vieux proverbe, « mieux vaut tenir que courir ». Eh bien, ce qu'il tenait, ce n'était rien moins qu'une poule aux œufs d'or. Qui lui donnait argent, pouvoir et influence. Et il allait laisser l'animal lui échapper ? Tout ça pour devenir brasseur ? Pour faire le même métier que son père et son grand-père ? Alors que justement ils avaient toujours désiré une vie meilleure pour lui ? Ce que Jim voyait, cependant, ce n'était pas les œufs en or, mais les menottes dorées qui allaient avec. Et que ce n'était pas de quitter le BCG qui était risqué, mais le fait d'y rester.

« C'est la différence entre une chose effrayante et une chose dangereuse. Il y a autant de choses qui font peur, mais ne sont pas dangereuses, que de choses dangereuses qui ne font pas peur. Ce sont ces dernières qui vous piègent », m'a-t-il lancé en guise d'explication. En théorie, je comprenais ce qu'il voulait dire, mais c'est en illustrant son propos avec une analogie tirée de son expérience de l'escalade acquise quand il travaillait pour Outward Bound que l'idée m'est apparue dans toute sa clarté.



« Une des choses que l'on enseignait aux clients, c'était de descendre une falaise en rappel. C'est très impressionnant, mais on est tenu par une corde d'assurance suffisamment solide pour supporter le poids d'une voiture. Descendre une falaise dos au vide est donc effrayant, mais pas dangereux. D'un autre côté, marcher dans un magnifique champ de neige incliné à 35° en fin d'après-midi d'une belle journée de mai ensoleillée ne fait peut-être pas peur du tout, mais c'est très risqué parce qu'en fondant, la neige va finir par rencontrer une couche de glace qui agira comme un lubrifiant et produira une avalanche. C'est donc dangereux, mais pas effrayant. »

Il me décrivait exactement le même phénomène que James Fallow l'avait fait pour ses lecteurs quelques années auparavant. Nous sommes tous allés nous promener quand il fait beau. Bien sûr que ce n'est pas dangereux ! Mais combien d'entre nous ont fait du rappel sur une falaise ? Et combien plus d'une fois ? La seule perspective *semble* hasardeuse. Comme quand on nage dans la mer et que l'on n'en voit pas le fond. Sauf que Jim Koch n'avait pas besoin de voir le fond pour savoir ce qui s'y trouvait – ou plutôt, ce qui ne s'y trouvait *pas* –, et il n'avait pas du tout peur de le toucher.

« Dans ma situation, explique-t-il, si je restais au BCG c'était dangereux, mais pas effrayant. Ce qui était dangereux, c'était de continuer à faire quelque chose qui ne me rendait pas heureux et une fois arrivé à l'âge de soixante-cinq ans, de me retourner sur mon passé et de me dire "Mon Dieu, j'ai gâché ma vie". »

Échouer fait peur. Gâcher sa vie est dangereux.

L'ironie étant, bien entendu, que l'histoire de l'entrepreneuriat moderne compte nombre de figures de fondateurs dont nous célébrons le succès aujourd'hui, mais dont les proches, à l'époque, s'inquiétaient de ce qu'ils pourraient gâcher leur vie s'ils sautaient le pas *pour de bon* pour poursuivre leur rêve.

Lorsque Steve Jobs et Bill Gates ont abandonné leurs études respectivement en 1972 et 1975 pour fonder Apple et Microsoft, nous pouvons être certains que leurs parents

n'ont pas sablé le champagne en apprenant la nouvelle et n'ont pas bien dormi pendant les cinq premières années qui ont suivi, pas plus qu'une génération plus tard, les parents de Mark Zuckerberg quand leur fils a fait de même pour lancer Facebook. Ou encore les parents d'Evan Williams qui a quitté l'université du Nebraska pour fonder Blogger, Twitter puis Medium.

Démissionner d'un emploi bien rémunéré ou abandonner des études entreprises au sein d'une université prestigieuse n'est tout simplement pas à faire si l'on veut réussir dans la vie, même quand on a une idée potentiellement révolutionnaire. Aujourd'hui tout autant qu'en 1984, cette idée reçue a la vie dure, et ce en dépit des nombreuses histoires qui attestent du contraire et de tous les milliardaires qui se sont faits à la force du poignet sans avoir jamais été diplômés d'aucune université. Cela vaut non seulement pour Jim Koch, mais aussi pour un jeune de dix-huit ans en première année à l'université du Texas, un dénommé Michael Dell qui venait de se faire passer un savon par son père bien plus sévère que celui qui attendait Jim Koch un peu plus tard ce même printemps.

De même que Jim descendait d'une longue lignée de brasseurs, Michael descendait d'une longue lignée de médecins. « Je me destinais à devenir médecin, m'a-t-il raconté, ce qui résultait d'une sorte de conditionnement familial puisque mon père l'était, tout comme frère aîné et nombre de mes cousins. J'avais toujours pensé que moi aussi j'en serais un. »

Sauf qu'il avait découvert les ordinateurs quelques années plus tôt au lycée et que c'était rapidement devenu une passion. À quinze ans, comme tout bon surdoué dans ce genre, il avait ainsi acquis son premier appareil, un Apple II qu'il avait entièrement désossé pour en comprendre le fonctionnement. Puis, alors qu'il se préparait à entamer sa première année de médecine, il a commencé à améliorer des ordinateurs vendus dans le commerce depuis sa chambre d'étudiant. « C'était un truc rigolo à faire qui me permettait aussi de me faire un peu d'argent, raconte-t-il. J'achetais des appareils neufs, j'améliorais leurs performances et, après, je les revendais.

J'agrandissais notamment la taille de leur mémoire, ce qui est, de fait, devenu mon activité principale – booster le disque dur de ces machines. »

Aujourd'hui, nous tenons la mémoire et la puissance des ordinateurs pour évidentes. À chaque conférence, les entreprises offrent ainsi des clés USB d'une capacité de mémoire de deux gigaoctets comme si c'était des bonbons. Mais fin 1983, début 1984, quand Michael Dell était en première année d'université, les machines telles que les premiers micro-ordinateurs d'IBM n'avaient même pas de disque dur.

« Ce que je faisais, c'est que je bidouillais un disque dur qui pouvait se glisser dans un ordinateur IBM, si bien qu'au lieu d'avoir une capacité de stockage des données de 160 K ou de 320 K avec des disquettes, l'ordinateur en avait dix méga-octets sur disque dur, ce qui était incroyable à l'époque. »

C'était tellement incroyable que Michael n'a pas tardé à trouver des clients dans les universités de la région puis dans des cabinets d'avocats, de médecins, d'architectes et d'autres professions lucratives friandes de nouvelles technologies. (« Peu d'étudiants achetaient des ordinateurs à l'époque et tous ceux que je connaissais n'étaient pas vraiment intéressés », témoigne-t-il.) Il répondait même à des appels d'offres de l'État, ce qui était incroyablement précoce. Bientôt, il a engrangé entre 50 et 80 000 \$ en ventes par mois. Soit pas loin d'un million de dollars par an. Tout ça en travaillant depuis sa chambre d'étudiant. *En 1983.*

Pas mal comme business, non ? Eh bien, il se trouvait tout de même deux personnes qui n'ont pas été du tout de cet avis quand ils ont appris la nouvelle : Papa et Maman. Comme Michael anticipait leur réaction, il ne leur a avoué ce qu'il fabriquait et combien d'argent il gagnait que quand il a dû leur expliquer pourquoi ses notes du semestre étaient si mauvaises.

« Ils se sont fâchés après moi et ils m'ont dit : “Faut que tu arrêtes tout ça et que tu te concentres sur tes études. Tu dois revoir tes priorités. Qu'es-tu en train de faire de ta vie ?”, ce genre de choses », se rappelle-t-il. On doit lui reconnaître

qu'il a essayé. Qu'il a tenté de faire ce que ses parents lui demandaient.

Pendant une dizaine de jours.

« J'ai alors compris que c'était plus qu'un hobby ou qu'un moyen sympa de gagner de l'argent tout en faisant mes études, dit-il. C'était quelque chose qui me passionnait. Pendant ces dix jours, j'ai réfléchi à la manière dont j'allais pouvoir finir ma première année de fac avant de lancer mon entreprise pour de bon. Mes parents ont fini par accepter cette proposition et le fait que si mon business marchait, je continuerais dans cette voie et, sinon, je reprendrais la fac. »

En janvier 1984, il fait immatriculer son petit atelier en chambre sous le nom de « PC's Limited ». En mai, juste un mois après que Jim Koch a décidé de démissionner du BCG pour démarrer Sam Adams, Michael Dell finit son année universitaire, dépose officiellement les statuts de Dell Computer Corporation et transfère son activité dans des bureaux au nord d'Austin. Il ne retournera jamais à l'université.

Selon moi, le fossé qui sépare Michael Dell de ses parents et le problème principal qui a contrecarré nombre d'entrepreneurs aspirants est cette incapacité à comprendre la différence qui existe entre ce qui est dangereux et ce qui fait peur. C'est de prendre la peur pour de la folie, le risque pour de l'inconscience. C'est la présomption que si quelque chose n'a jamais été fait jusqu'ici c'est parce que c'est impossible ou indésirable. Si vous avez une bonne idée qui vous titille, qui vous incite à vouloir sortir du droit chemin d'une existence confortable, vous devrez d'abord naviguer ce terrain miné de l'incompréhension, qu'il se situe en vous ou entre vous et ceux dont l'opinion vous importe. Cependant, étant donné que l'on ne peut jamais complètement savoir dans quoi l'on s'embarque quand on démarre une entreprise, il faut tout de même prévoir une bouée de sauvetage si cela ne se passe pas bien. Ce qui constitue toute la différence entre une situation dangereuse et une qui fait peur.

Pour les parents de Michael, issus d'une famille d'individus éduqués à une époque où l'informatique à domicile était considérée comme une curiosité, voire une toquade appelée



à disparaître, abandonner ses études pour bidouiller des ordinateurs et les revendre a dû leur donner le sentiment que leur fils était en train de gâcher sa vie. Et quoi de plus dangereux pour un parent qu'un enfant qui fait ses premiers pas sur la corde raide du monde des adultes sans filet de sécurité ?

Alors que Michael, lui, ne voyait pas où était le danger. Il adorait bricoler des ordinateurs et les connaissait suffisamment bien depuis qu'il était adolescent pour que des adultes en activité, qui avaient encore plus à perdre que lui, fassent confiance à sa perspicacité et à son travail. *Il résolvait leurs problèmes.* De plus, après avoir connu un succès immédiat et vu ce qui se trouvait de l'autre côté du gouffre, comment revenir en arrière et voir *de nouveau* le monde comme avant, à la façon de ses parents ? À présent qu'il connaissait les règles du nouveau monde, il n'avait plus rien à craindre. Enfin, si pour une raison ou pour une autre cela ne fonctionnait pas, il pouvait toujours retourner en fac et reprendre ses études là où il les avait laissées. Il avait dix-neuf ans. Et toute la vie devant lui.

En réalité, ce qu'il y avait d'effrayant à lancer Dell Computer Corporation n'était pas différent de n'importe quel autre business : c'était l'inconnu. Qu'est-ce qu'un ado comme Michael Dell pouvait connaître à la gestion d'une entreprise ? Au recrutement ? Au management ? À la façon de trouver des locaux et d'en louer ? Aux impôts et taxes à payer ? Qui peut se targuer de connaître quoi que ce soit à ces trucs avant d'y être confronté ? Personne. Ce qui est vraiment terrifiant pour tous les entrepreneurs débutants. Mais ce sont aussi des choses qui s'apprennent facilement. Pour peu qu'on s'en donne la peine.

Pour Michael Dell, le danger était surtout qu'il cède à la demande de ses parents de devenir médecin et qu'il se retrouve à exercer un métier qu'il détesterait tout en étant condamné à être le spectateur passif de la révolution informatique en cours. Et aussi d'en vouloir à sa famille toute sa vie pour l'avoir poussé dans une voie qu'il savait, au fond de lui-même, ne pas être pour lui.

S'il y a une certitude que j'ai acquise après avoir interviewé tous ces entrepreneurs, c'est bien qu'aucun de ceux qui ont connu le succès après avoir renoncé à la sécurité relative d'études supérieures ou d'un emploi n'aurait été surpris des choix de Jim et de Michael en 1984. Quand ces entrepreneurs repensent au moment où ils ont décidé de sauter le pas – quand, dans l'échelle de suspension de la vie ils ont fini par lâcher le barreau derrière eux pour se propulser en avant et attraper celui plus avant –, tous parlent de ce moment de doute initial et de la peur de l'inconnu. Cependant, pour eux, toutes ces inquiétudes ne sont rien face aux dangers encore plus grands que représentent le regret, une opportunité gâchée et la possibilité de se réveiller un matin à soixante-cinq ans, comme Jim l'a dit, avec le sentiment d'être passé à côté de sa vie.

Même si étymologiquement le terme « entrepreneuriat » vient du vieux français, il est relativement nouveau dans le monde des affaires. Si les fondateurs d'entreprises d'aujourd'hui s'identifient comme des entrepreneurs, ce n'était pas le cas de la génération précédente qui n'avait tout simplement pas le vocabulaire pour décrire ce type d'activité.

Malgré tout, ils faisaient fondamentalement la même chose. Eux aussi sautaient dans l'inconnu, abandonnant une vie professionnelle dont ils ne voulaient plus pour entreprendre quelque chose qui leur tenait à cœur et leur correspondait pleinement.

Collectivement, ils ont rendu l'entrepreneuriat moins effrayant *et* moins dangereux. En développant un lexique de termes liés au processus de développement d'une entreprise, en nommant ce dernier, nombre des fondateurs des temps modernes que vous rencontrerez dans ce livre ont contribué à démystifier la perspective du saut dans l'inconnu. Grâce à ces pionniers – dont Jim et Mike font partie –, c'est presque devenu une banalité.

C'est grâce à eux que vous pouvez faire confiance à la corde passée dans votre harnais par des experts et contrebalancée par des mentors et que vous pouvez être certain que les points



d'ancrage fixés dans la paroi par vos prédécesseurs tiendront bon lorsque vous commencerez votre descente en rappel vers l'inconnu. Parce qu'ils savent ce que prendre son destin en main et sentir que l'on fait corps avec l'idée qui habite son âme veut dire.

Sortez de votre zone de confort... en toute sécurité

Selon moi, l'une des meilleures images qui rendent compte du côté romanesque de l'audace entrepreneuriale est celle qu'en donne Reid Hoffman, ancien de PayPal et fondateur de LinkedIn, quand il dit : « Démarrer une entreprise, c'est comme se lancer du haut d'une falaise et assembler un avion durant la chute. »

Il y a un côté romantique à se battre pour faire advenir quelque chose de nouveau, vous ne trouvez pas ? À un moment où à un autre, tous ceux d'entre nous que la poursuite de grandes idées stimule ont été captivés par l'histoire des origines d'une entreprise qui a réussi : les marathons de programmation informatique, les nuits blanches qui s'enchaînent sur toute une semaine, les quatre copains les uns sur les autres dans un une-pièce qui se retrouvent tous les soirs dans la cuisine, autour de la table du « conseil d'administration ». Lors de discours liminaires de conférences ou de remise de diplômes, ces fondateurs célèbres aiment évoquer avec mélancolie ces moments cruciaux et mémorables. Leur dernier dollar en poche ; leur ligne de crédit épuisée ; leur régime alimentaire à base de soupe de nouilles japonaises et de Mountain Dew pendant des mois.

Le bon vieux temps.

Certaines personnes trouvent ces récits stimulants, d'autres les jugent terrifiants. Pendant longtemps, je me serais plutôt placé dans la deuxième catégorie. Et, jusqu'à un certain point, c'est toujours le cas. C'est vrai, il faut être fou pour se lancer dans ce que Reid décrit ! Quelle personne sensée ferait un



truc pareil ? Si monter une entreprise ou créer quelque chose de conséquent et de nouveau revient à sauter d'une falaise en *espérant* arriver à assembler suffisamment de pièces avant de toucher le fond pour ne pas s'écraser avec sa création et s'infliger une mort affreuse, j'ai envie de demander aux créateurs d'entreprise : pourquoi le faire ? Qu'est-ce qui vous passe par la tête ? Pourquoi vouloir sauter ?

OK, sans doute ai-je plus d'une question à poser.

Ce qui est rassurant, cependant, c'est que j'ai découvert que pour chaque personne qui saute dans le vide à l'aveugle, il en existe une autre qui procède différemment. Qui ne se lance pas dos au vide depuis le haut de la falaise comme d'un plongeur. Qui ne ferme pas les yeux en se bouchant le nez et en confiant à la gravité le soin de décider de sa vie. Les yeux de cette autre catégorie d'entrepreneurs sont grands ouverts. Ils ont mesuré la hauteur du saut. Tels des gymnastes entraînés, ils ont anticipé leur point de chute. Plus important encore, ils savent que s'ils sont dans l'incapacité d'atterrir où ils ont prévu, de construire l'ensemble de l'avion à temps ou si leur business s'effondre, ils n'en mourront pas pour autant. Car ils sauteront en sachant qu'ils ont empaqueté, vérifié et révérifié leur parachute de secours avec la plus grande attention.

Autrement dit (peut-être vous ai-je perdu à force de filer la métaphore), si la plupart des entrepreneurs que j'ai rencontrés ont bien délaissé une vie confortable, ils l'ont fait en assurant leurs arrières du mieux possible. Soit en conservant leur « vrai » boulot jusqu'à ce que leur start-up les occupe trop, soit en ayant prévu un plan de secours, réduisant ainsi le risque inhérent à tout projet de ce type de façon à pouvoir continuer à dormir la nuit.

Daymond John a utilisé ces deux stratégies.

En 1989, bien avant qu'il ne devienne l'un des requins fûtés de *Shark Tank*, il était l'un des serveurs les plus ambitieux de la chaîne de restaurants Red Lobster. À vingt ans, il habitait avec sa mère à Hollis, dans le Queens, et passait ses soirées à servir des petits pains Cheddar Bay à des amateurs de fruits de mer et ses journées à travailler sur son idée de

nouvelle marque de vêtements hip-hop. Il l'avait nommée FUBU – For Us, By Us (pour nous, par nous) – en réponse à certaines marques haut de gamme qui n'aimaient pas que « les rappeurs, les gamins des quartiers défavorisés et les Afro-Américains » s'habillent chez eux. « J'ai commencé à en avoir ras le bol du discours de toutes ces marques, témoignait-il. Je voulais en créer une qui apprécierait et respecterait les amateurs de hip-hop. »

Son premier produit a plus ou moins été un accident. C'était un type particulier de bonnet de ski en laine coiffé non pas d'un pompon, mais d'un petit lacet et qui avait la faveur des rappeurs tout en étant impossible à trouver dans les magasins de vêtements de sa ville. « J'ai cherché partout dans le nord de Manhattan », se souvient Daymond. « Quand j'ai fini par en dégoter un, une fois l'essence et les péages pris en compte, j'ai réalisé que ce truc m'avait coûté 30 \$. Je l'ai montré à ma mère qui m'a dit : "Tu ne peux te permettre de déboursier ce genre de somme pour un truc qui ne coûte que 2 \$ à fabriquer". »

Et là, il a eu une illumination. Il y avait une opportunité à saisir. Sa mère l'a envoyé acheter pour 40 \$ de tissu puis lui a montré comment coudre les bonnets. En trois heures, il en avait fait quatre-vingts. Oubliez les 2 \$; les siens lui avaient coûté cinquante cents pièce. Il ne lui restait plus qu'à les vendre.

Le lendemain, le Vendredi saint, Daymond s'est rendu au Jamaica Colosseum Mall où tous les habitants du quartier font leurs courses de Pâques. « Je me suis posté dans un coin, à l'entrée du centre commercial, raconte-t-il. Je chopais les gens quand ils arrivaient ou quand ils repartaient. Je vendais mes bonnets 20 \$, mais si vous n'aviez pas cette somme, je les faisais à 17 \$ ou sinon, à 15 \$ ou même à 10 \$. Les deux derniers, je les ai bradés à 3 \$ pièce. » À la fin de la journée, il avait engrangé 800 \$, dont 760 \$ de profits. Un retour sur investissement de x20. Les mois suivants, il a utilisé une partie de cette somme pour améliorer son logo FUBU et la qualité de ses bonnets et pour se lancer dans la confection de jerseys.



Daymond tenait quelque chose. Il a commencé par acheter de simples tee-shirts et sweat-shirts Champion dans des magasins locaux en cousant le logo FUBU par-dessus celui de Champion. Une fois qu'il en a assez vendu, il a investi ses profits dans la sous-traitance de ses propres jerseys et tee-shirts et s'est adjoint les services d'ateliers de broderie et d'impression en sérigraphie pour produire des vêtements de qualité.

« À l'époque, mon idée était d'impliquer les Noirs grands et costauds du quartier, m'a expliqué Daymond. S'ils voulaient être très stylés, ils n'avaient pas beaucoup de choix : soit ils allaient chez Rochester Big and Tall pour s'acheter un tee-shirt blanc ou une chemise noire, soit ils devaient déboursé beaucoup d'argent pour se faire faire des vêtements sur mesure. On a trouvé un endroit qui fabriquait des chemises en tailles 4XL, 5XL et 6XL et on en a commandé vingt de chaque. » Imaginez : soixante chemises extra-larges avec le logo FUBU en lettres monumentales imprimées sur le devant. Difficile de les rater, non ? C'est exactement ce que Daymond s'est dit, aussi. « On savait que si on les donnait à ces types qui étaient gardes du corps ou videurs de boîte de nuit, ils ne les porteraient pas qu'une fois, mais tout le temps. Alors, pendant six mois, c'est ce qu'on a fait. Pour nous, c'était de vrais panneaux publicitaires ambulants. »

Il faut aussi noter qu'il ne s'agissait pas de n'importe quel gardes du corps ou videurs de boîte. Ce n'était pas des individus qui se contentaient de contrôler les cartes d'identité ou de tenir la foule à distance : ils gardaient les portes des clubs en passe de devenir les plus branchés de New York, comme le Studio 54 et d'autres l'avaient été à leur époque et ne formaient qu'un avec les rappeurs qui étaient en train de redéfinir la pop culture américaine. Ce qui voulait dire que quand ils étaient habillés par Daymond, chacun d'entre eux était l'équivalent vivant d'un panneau publicitaire FUBU sur Times Square. Cela n'a pas manqué d'attirer l'attention de Ralph McDaniels, l'influent cofondateur de l'émission emblématique de la chaîne télévisée publique de New York *Video Music Box*, qui, depuis 1983, pouvait se targuer d'avoir lancé quasiment tous les artistes de hip-hop de la côte Est.

En 1993, Ralph a invité Daymond à son émission et annoncé à tous ceux qui la regardaient que FUBU était la dernière révélation à ne pas manquer.

« Il nous a vraiment mis sur le devant de la scène et, après ça, tous les rappeurs sans exception ont été prêts à porter nos vêtements parce que Ralph avait vanté la marque », a ainsi raconté Daymond.

En disant cela, je n'exagère pas. Ç'a été un moment capital pour FUBU. Et pour cause : en 1992-1993, le grand public a fait connaissance avec le rap et le hip-hop et les premiers albums d'artistes iconiques tels que Dr. Dre, Arrested Development, Common, House of Pain, UGK, Snoop Dogg, E-40, Bone Thugs-n-Harmony et les Roots. Suivis par ceux des Beastie Boys, d'Eric B. & Rakim, de Public Enemy, de Too Short ou encore d'Ice Cube. Mon propos n'est pas de vous refaire une histoire du rap, mais de vous faire comprendre que si FUBU a réussi à devenir la marque phare de la mode hip-hop, c'est grâce à son association avec des artistes qui ont incarné l'âge d'or de ce mouvement musical et qui portaient ces vêtements.

À ce moment-là, cela faisait un peu plus de quatre ans que Daymond avait entamé son odyssée. Il avait marqué suffisamment de points importants pour pouvoir passer à la vitesse supérieure. Transposée dans le monde d'aujourd'hui, cela voudrait dire à démissionner de son travail, déménager dans la Silicon Valley et tenter de lever des fonds. En somme, faire ce dont parlait Reid Hoffman, c'est-à-dire sauter de la falaise.

Cependant, Daymond n'a jamais envisagé de faire ça. Même le déluge d'attention et de ventes qui a suivi son apparition dans *Video Music Box* n'a pas suffi à le faire démissionner de son « vrai travail », seulement à réduire les heures qu'il lui consacrait. Il s'est plutôt laissé glisser peu à peu dans l'entrepreneuriat. « Je faisais quarante heures au Red Lobster et six pour FUBU. Puis trente au Red Lobster et vingt pour FUBU quand l'argent a commencé à affluer », a-t-il ainsi expliqué à un panel d'entrepreneurs à l'occasion de l'édition 2017 de la conférence iConic de CNBC.



Nombre d'esprits brillants qui se sont trouvés dans des situations similaires au cours de leur carrière ont adopté des approches comparables, en tâchant au début de combiner leur ancien travail avec leur projet entrepreneurial. Ainsi, quand Phil Knight a lancé Blue Ribbon Sports, qui deviendrait Nike, il a gardé pendant cinq ans son poste d'expert-comptable chez Price Waterhouse qui lui prenait six jours de sa semaine¹⁴, ne travaillant sur Blue Ribbon que durant son temps libre. « La plupart du temps, cela ne me gênait pas, se remémore-t-il dans son autobiographie *L'Art de la victoire*, parce que, dit-il, je transférais une portion importante de mon salaire sur le compte bancaire de Blue Ribbon, ce qui me permettait de constituer peu à peu un matelas de capitaux propres et de trésorerie. »

L'industrie de la chaussure n'est pas facile, mais les risques qu'elle fait encourir ne sont rien en comparaison de ceux liés au transport aérien. Tout le monde connaît ainsi la fameuse boutade de Richard Branson, le fondateur de Virgin Atlantic : « Si vous voulez devenir millionnaire, commencez avec un milliard et lancez une compagnie aérienne. » Pour se convaincre de la vérité essentielle de ce propos, il suffit de regarder à quel point la liste des compagnies défunctes est longue.

Et c'est ce qui rend le succès de Herb Kelleher en tant que cofondateur de Southwest Airlines d'autant plus admirable. Durant une bonne partie des débuts de Southwest, Herb a gardé son cabinet de droit privé ouvert et continué d'exercer son métier. Pendant quatre ans et demi, il a contribué à faire décoller l'entreprise en l'aidant à obtenir des financements, les autorisations nécessaires de la FAA¹⁵, des contrats de locations d'avion et en la défendant dans une série de procès.

En 1969, en fait, la situation s'était tellement détériorée que la compagnie n'avait plus d'argent et que le conseil d'administration parlait sérieusement de mettre la clé sous la porte. Ce n'est que grâce à la volonté d'Herb de « plaider gratuitement et de payer de sa poche les frais de justice » que les lumières sont restées allumées. En gardant son travail de jour aussi longtemps que possible, il a permis à Southwest de

prendre son envol et de devenir la toute première compagnie aérienne low-cost. Aujourd'hui, l'entreprise est numéro trois mondial en termes de nombre de passagers transportés.

Ce n'est qu'en 1981 qu'il a renoncé à exercer en tant qu'avocat, soit quatorze ans après le lancement de Southwest Airlines et seulement à la demande du conseil d'administration. De son côté, si Daymond John n'a pas attendu si longtemps, il est tout de même resté employé de Red Lobster pendant six ans après le lancement de FUBU, ne démissionnant qu'après avoir réussi à lever plusieurs millions de dollars pour son entreprise. Un financement, je le précise, accordé par la branche textile de Samsung, le géant coréen de la tech, et qui faisait partie d'un accord conclu entre lui, ses associés et le prêteur afin de pouvoir honorer 300 000 \$ de commandes passées lors de MAGIC, la foire professionnelle de la mode de Las Vegas.

Et c'est là que nous arrivons au cœur de la décision de Daymond de continuer à travailler pendant si longtemps pour Red Lobster et que nous comprenons pourquoi il a conclu son discours lors de la conférence iConic en exhortant ceux venus l'écouter à ne pas démissionner de leur travail régulier : en dépit de ses succès immédiats, de toute l'attention des médias et de celle des faiseurs de pluie et de beau temps, et de la popularité croissante de la marque au sein de la communauté hip-hop, FUBU n'était jamais loin de l'insolvabilité. Elle avait toujours besoin de liquidités.

« Entre 1989 et 1992, j'ai fermé la boîte trois fois parce qu'avec tous les frais de développement, j'étais régulièrement à court d'argent, m'a confié Daymond. Comme beaucoup d'entreprises, mes associés et moi avons dépensé plus que les 50 000 \$ de notre ligne de crédit avec nos cartes de paiement au prix de taux d'intérêt exorbitants, ce qui n'était pas très malin. » La foire professionnelle de Las Vegas ? Daymond et ses associés s'y sont faufilés chaque jour en portant la moitié des vêtements et accessoires FUBU qu'ils tentaient de vendre aux magasins parce qu'ils ne pouvaient pas se permettre de se payer des badges d'accès à la foire, sans parler de s'offrir un stand. Oh, et cet accord signé avec Samsung ? Le résultat



d'une annonce publiée par la mère de Daymond dans le *New York Times* : « Des millions de dollars de commandes. Besoin de financement. » Une publicité qui lui a coûté 2 000 \$ et qu'il a mis un mois à payer en travaillant au Red Lobster.

Daymond vous dira que son travail au Red Lobster a été pour FUBU ce que le travail d'avocat de Herb a été pour Southwest : une rampe de lancement vers le succès. Et, ce n'est qu'une fois l'entreprise sur les rails, qu'il s'y est consacré corps et âme. Il vous dira aussi que son travail au Red Lobster a été pour lui l'équivalent d'un parachute de secours qu'il pouvait ouvrir à volonté chaque fois que FUBU semblait prête à boire le bouillon. D'aucuns diraient qu'il aurait dû le déployer plus souvent qu'il ne l'a fait. Que cela lui aurait évité des situations désagréables à court terme. « Si, rapidement, [FUBU] avait échoué, a-t-il ainsi raconté à son audience d'iConic, je n'aurais pas eu de dettes envers tant de gens ; je n'aurais pas eu de déficit abyssal, et je n'aurais pas fichu en l'air mon historique de crédit pour sept ans. » Mais il aurait aussi eu un travail qui lui permettait de se loger, de se nourrir et de s'habiller. Qu'il faisait bien et qu'il appréciait, même. « Je prenais vraiment plaisir à faire mon métier de serveur », a-t-il ainsi témoigné en se remémorant les débuts de FUBU.

Savoir qu'il pouvait toujours reprendre un travail qu'il faisait et connaissait bien n'a pas pour autant rendu le saut dans FUBU moins effrayant, cela l'a juste rendu moins dangereux en lui offrant une sécurité, une sortie de secours. Il en va de même pour Jim Koch. Savoir qu'il pouvait à tout moment reprendre son travail au BCG ou dans un cabinet de conseil équivalent a fait paraître sa folle décision (à l'époque) de lancer une nouvelle marque de bière artisanale moins insensée. Pour Sara Blakely, la milliardaire qui a fondé Spanx, c'est son travail de vendeuse de fax qui a été sa roue de secours. Quant au fondateur de JetBlue Airways, David Neeleman, il savait que si son idée d'une compagnie aérienne low-cost au départ de grandes villes ne marchait pas, il pourrait toujours redevenir agent de voyages.

Ces solutions de rechange ont offert divers degrés de sécurité psychologique aux brillants fondateurs qui les avaient, mais ce qu'il faut surtout retenir c'est que ce n'est pas tant la quantité d'argent qu'elles représentaient qui importait que le fait de savoir qu'ils auraient, quoi qu'il arrive, de quoi vivre. C'est l'idée que Jane Wurwand, la créatrice de Dermalogica, a apprise de sa mère en grandissant au Royaume-Uni. « Les cinq mots qui ont changé ma vie ont été ceux de ma mère qui nous a dit à moi et mes sœurs, "Apprenez à faire quelque chose !" », a-t-elle ainsi expliqué. « Elle tenait absolument à ce que chacune d'entre nous ait une compétence qui nous permette, quoi qu'il arrive et où que nous soyons, de trouver tout de suite du travail et de gagner de l'argent pour avoir de quoi nous nourrir. »

La compétence de secours de Jane a été d'être experte en soins dermatologiques. Elle a commencé sa carrière dans ce domaine en enseignant ce savoir-faire à des esthéticiennes patentées, à Marina Del Rey, en Californie, dans un petit atelier fondé avec son mari, l'International Dermal Institute. Trois ans après, elle a eu l'idée de proposer une ligne de produits de soin pour la peau – vingt-sept en tout – à ses étudiantes pour qu'elles les utilisent sur les clientes de leurs salons de beauté un peu partout dans le pays. C'était une bonne idée. Sauf qu'en 1986, rien ne permettait de dire que cela ne serait pas un échec total. D'où l'importance de pouvoir reprendre à tout moment son métier de formatrice, notamment au sein de l'International Dermal Institute.

Garder son travail et avoir une roue de secours en cas de besoin permettent donc de ne pas perdre pied. Il ne s'agit pas de trouver quelque chose de nouveau à faire et peut-être de s'enrichir, mais plutôt d'avoir l'option de reprendre une activité que l'on maîtrise pour ne pas se retrouver sur le carreau et pouvoir reprendre des forces pour retenter l'aventure. Vous vous accorderez ainsi plus de temps et d'espace pour avancer dans votre projet tout en minimisant le risque qu'un échec vous mette à genoux.

Avoir un plan de rechange n'est pas non plus synonyme de sortie de secours pour échapper à son rêve. Ce n'est pas



une excuse pour ne pas se donner à fond ou pour abandonner son projet. Cela veut juste dire que vous avez placé un matelas de sécurité au fond du gouffre, de sorte que quand vous sauterez dans le vide, vous pourrez toujours rebondir en cas de besoin.

4

Faites vos recherches

J'aime discuter avec des créateurs et analyser en détail avec eux la manière dont ils s'y sont pris pour lancer leur produit. Chaque fois, ces personnalités qui m'inspiraient déjà avant même de rentrer dans mon studio d'enregistrement ou de monter sur scène pour discuter avec moi m'apprennent quelque chose de nouveau ou d'inattendu, qui, le plus souvent, m'époustoufle. C'est pour ces moments que je vis.

Si chacun d'entre eux m'a impressionné de manière unique et personnelle, ils partagent tout de même tous quelque chose : les recherches qu'ils ont menées – sur leur produit, leur entreprise, leurs clients, leur industrie dans son ensemble –, les ont convaincus de la viabilité de leur idée. Au fil des ans, je leur ai posé des milliers de questions et je peux probablement compter sur les doigts d'une main le nombre de ceux qui avaient des doutes sur ce qu'ils avaient bâti. Ils étaient convaincus que leur idée marcherait parce qu'*ils savaient de quoi ils parlaient*. Ce qui ne devrait pas m'étonner. Si la plupart de ceux qui réussissent ont regardé dans quoi ils allaient sauter avant de se jeter du haut de la falaise entrepreneuriale de Reid Hoffman, il est logique qu'ils aient aussi réfléchi à la sorte d'avion qu'ils voulaient construire au cours de leur chute.

Et pour savoir à l'avance ce que l'on doit faire, il faut s'y être préparé. Beaucoup. Ce que tous les fondateurs font. Ils n'ont pas le choix. Il existe un type d'entrepreneurs en particulier dont l'histoire, à mon avis, illustre le mieux l'impact que peuvent avoir les recherches préliminaires. Celle-ci motivera grandement les créateurs sujets à l'appréhension et les entrepreneurs aspirants parce qu'elle concerne au premier



chef ceux qui se sont retrouvés à démarrer une entreprise dans une industrie qui leur était totalement étrangère.

Parfois, le produit naît d'une passion, comme ç'a été le cas pour Lisa Price et sa ligne de produits de soin pour la peau, Carol's Daughter. D'autres fois, toutefois, c'est le résultat d'un manque d'options, comme pour les copains de collège Ben Cohen et Jerry Greenfield, les fondateurs de Ben & Jerry's. Ben, sous-employé comme chauffeur de taxi à New York, avait entamé et abandonné des études universitaires à plusieurs reprises. Quant à Jerry, après avoir échoué plusieurs fois à entreprendre des études de médecine, il travaillait comme technicien de laboratoire en Caroline du Nord. Puis, dans les années 1970, ils sont tombés d'accord pour mettre leurs « ressources en commun » pendant quelques années pour, comme le dit Jerry avec ironie, « ouvrir une petite boutique ».

Il arrive aussi que ce soit le fruit de la curiosité et de la coïncidence. Quelqu'un cherche un truc dont il ne doute pas qu'il existe – un produit, un service, un programme télévisé ou un jeu vidéo, peu importe – pour finir par réaliser que ce n'est pas le cas. Alors, cette personne commence à en parler de manière informelle à qui veut bien l'écouter – des amis, la famille, des chauffeurs Uber, des baristas, des connaissances professionnelles – et là, elle se rend compte qu'elle n'est pas la seule à avoir cherché ce truc en vain. D'agaçante, l'absence de cette chose devient un problème qui *doit* être résolu. Et la personne a sa petite idée sur la manière de procéder.

Ce sont les histoires qui suivent cet arc narratif particulier que je préfère. Elles sont presque des paraboles – comme si l'on avait croisé le mythe d'Icare avec *Ti'Train*. Et ce qui est le plus excitant – le plus étonnant, assurément –, à propos de leurs héros, c'est leur manque d'expertise sur le sujet, de connaissances institutionnelles ou d'expérience dans une industrie donnée ne les a jamais dissuadés d'aller de l'avant, bien au contraire. Cela a été une bénédiction. Car cela les a laissés libres. Délivrés des entraves traditionnelles liées aux façons de faire standard et des attentes nées de générations d'offres similaires, ces individus curieux ont pu ignorer les présupposés associés au type d'entreprise qu'ils se proposaient

de lancer et trouver le moyen de créer la meilleure version de cette chose inexistante, de la manière qui leur semblait la plus logique.

C'est notamment ce qu'a fait Jen Rubio quand elle a créé l'entreprise de bagage Away avec son amie Steph Korey.

Début 2015, Jen Rubio avait une vingtaine d'années et était, à tous égards, une vraie star. Mais une star au chômage. Quelques mois avant, elle avait quitté son poste de responsable de l'innovation pour la marque britannique de vêtements AllSaints – un emploi qui l'avait fait déménager de New York à Londres à l'été 2013 après qu'elle avait démissionné de l'e-commerçant de lunettes Warby Parker où elle était responsable des médias sociaux. Jen était entre deux jobs et deux villes. Alors qu'elle avait accumulé des centaines de milliers de miles à force de prendre l'avion, elle n'aurait pas pu être plus éloignée du cœur de l'industrie du bagage que ce qu'elle était.

Puis elle est allée skier une semaine dans les Alpes suisses avec des copines. « Je voyageais partout dans le monde pour passer des entretiens pour des postes qui ne me correspondaient en réalité pas du tout ou pour des vacances », a-t-elle témoigné. Et c'est là, alors qu'elle rentrait chez elle, que la question des bagages est devenue centrale dans sa vie.

« J'étais à l'aéroport de Zurich, quand ma valise s'est cassée alors que je courais, semant mes petites culottes partout, se rappelle-t-elle. J'étais mortifiée. De retour chez moi, je me suis dit que j'allais m'acheter une chouette valise à mon goût qui me mettrait à l'abri d'un tel incident pendant un bon moment. Je suis allée sur Facebook et j'ai demandé conseil à mes amis. Et là, tout ce qu'on m'a dit c'était soit « je ne sais pas », soit « j'ai un bagage de cette marque, mais je ne la recommande vraiment pas ». Personne parmi son vaste cercle d'amis qui étaient plutôt du genre à faire la pluie et le beau temps en matière de goût et de style n'avait de réponse à sa question. Soit elle pouvait investir dans un sac Tumi qui lui coûterait plus cher que la majorité de ses billets d'avion, soit elle pouvait aller dans une grande surface et s'acheter la même valise que Madame Tout-le-Monde, soit elle pouvait ne rien



dépenser ou presque pour un article de piètre qualité, en priant pour qu'il ne tombe pas en pièces avant d'arriver sur le carrousel à bagages. Aucun de ses amis n'avait d'opinion sur l'une ou l'autre de ces options, à part « évite ».

« Je trouvais dingue que personne parmi tous ces gens qui adorent voyager, y compris moi-même, ne soit attaché à cet objet que, pourtant, l'on emmène chaque fois avec soi », m'a-t-elle expliqué. C'est ainsi qu'elle s'est lancée en quête du bagage parfait. « J'avais une mission : trouver la marque de bagages idéale. Mais je n'en ai trouvé aucune. »

Tout de suite, elle a commencé à se renseigner sur ce secteur et à poser des questions de fond, à elle-même et à tous ceux qu'elle croisait :

« Pourquoi une telle marque de bagage n'existe-t-elle pas ? »

« Pourquoi est-ce si pénible d'acheter un bagage ? »

« Comment se fait-il qu'il faille aller dans le sous-sol d'un grand magasin ou, comme à New York, dans un de ces énormes magasins spécialisés de Midtown où les valises à 500 \$ côtoient celles à 50 \$ sans que l'on voie la différence entre les deux et où le vendeur vous susurre à l'oreille "Je peux vous accorder une ristourne de 30 % si vous l'achetez tout de suite" ? »

« Pourquoi est-ce si horrible ? »

C'est là qu'elle a appelé son amie Steph Korey avec qui elle avait travaillé chez Warby Parker au tout début de cette entreprise et qui, à présent, faisait un MBA à Columbia, à New York, tout en conseillant la start-up de matelas Casper en matière de chaîne d'approvisionnement. L'appel n'avait pas d'autre but que de prendre des nouvelles rapides de Steph et de tester son idée auprès d'elle. Cette affaire de dix minutes a finalement duré trois heures.

« Je lui ai juste téléphoné pour discuter avec elle de ce germe d'idée que j'avais de démarrer une marque de bagages, m'a-t-elle raconté, et tout de suite, elle m'a dit "*En plein dans le mille*. Ce qu'on a fait avec Warby Parker, on peut le refaire avec des bagages". »

À dire vrai, aucune des deux ne pensait vraiment démarrer une entreprise. Jen était en train de passer d'ultimes entretiens

pour un poste (qu'elle décrochera) de vice-présidente du marketing pour une marque de vêtements de mode très connue tandis que Steph était courtisée par plusieurs start-up pour devenir leur responsable des approvisionnements. Tout ce que Jen voulait, en tout cas, c'est ce qu'elle croyait, c'était une valise à son goût. Quant à Steph, elle cherchait avant tout une industrie où apporter de la disruption, comme Warby Parker l'avait fait avec les lunettes.

Malgré tout, après ce coup de fil marathon, toutes deux se sont mises, chacune de leur côté, à faire des recherches intensives sur ce secteur d'activité – Jen sur le marketing et les marques, Steph sur la chaîne d'approvisionnement et le développement de produits. C'était plus fort qu'elles. Étant donné le peu d'options qui existaient, plus ces femmes fortes de compétences pointues et d'expériences dans le monde des marques de mode accessibles se posaient de questions, plus l'opportunité à saisir leur semblait conséquente.

Quelques semaines plus tard, comme Jen était à New York pour un entretien pour un autre poste (elle avait décliné l'offre précédente qui lui avait été faite et n'était pas certaine que Steph soit prête à la suivre dans l'aventure « bagages »), elle avait prévu de passer le reste de sa journée avec sa copine, chez elle. En fait, elles ont discuté jusqu'au petit matin. Et Jen a fini par rester *trois semaines* chez Steph ! Le temps qu'il lui aura fallu pour poser, avec son amie et depuis son canapé, les bases de l'entreprise qui deviendrait Away.

« Les premières semaines ont été comme une version condensée d'une phase d'études de marché, se souvient Jen. On a fait du shopping tous les jours. On a visité tous les grands magasins. Toutes les boutiques de bagages. On a fait des sortes de plans Google avec les magasins visités dans New York, avec les prix pratiqués et l'expérience client vécue dans chacun d'eux. Tout ce que l'on a découvert a été scrupuleusement noté. »

Dans le même temps, elles se sont renseignées sur les usines et en ont visité pour comprendre ce qu'il faudrait faire pour « se passer des grands magasins, des solderies de bagages et de toutes les marges liées à la vente en gros, au détail et au



licensing ». Autrement dit, pour pouvoir, d'après Jen, « proposer des produits de grande qualité à des prix beaucoup plus abordables », à la manière de Warby Parker. Ce qui était, à peu de chose près, ce que Steph aidait Casper à faire sur le marché des matelas.

Arrivées là, Jen et Steph devaient encore déterminer le style et les fonctionnalités de leurs bagages. « Nous étions toutes deux novices dans ce domaine, a témoigné Jen, sauf à considérer le fait de posséder des valises comme un gage d'expérience. » Elles ont donc réalisé une enquête auprès d'utilisateurs pour savoir ce qui leur importait. Le questionnaire incluait une liste de « toutes les fonctionnalités possibles et imaginables recensées à partir de notre étude de l'existant que nous avons soumise à une centaine de nos amis », m'a dit Jen.

Malin, non ?

« L'idée était complètement idiote », a-t-elle ajouté. « Si on demande aux gens de cocher les fonctionnalités qui les intéressent, ils vont tout sélectionner, ce qui n'est pas un indicateur de ce qu'ils veulent vraiment ou de ce qu'ils sont prêts à payer. »

Comment savoir l'importance que les utilisateurs accordent à telle ou telle fonctionnalité prise isolément ou combinée avec d'autres ? C'est comme l'ananas et la pizza : certes, l'ananas c'est délicieux et, techniquement, l'on *peut* en mettre sur de la pizza. Mais est-ce souhaitable ? Jen et Steph ont vite compris qu'elles devraient réduire l'univers des possibles en termes de fonctionnalités de ce que *pourrait* à ce que *devrait* proposer le bagage. Pour ce faire, elles se sont d'abord attelées à comprendre la façon dont les gens les utilisent – pour des voyages d'affaires, pour partir en vacances, lors de séjours familiaux, etc. Les mois suivants, elles ont parlé à près de 800 personnes et leur ont posé ces simples questions :

Comment faites-vous votre valise ?

Que faites-vous tout de suite après être arrivés à l'hôtel ?

Que faites-vous de votre bagage ?

Que mettez-vous dedans ?

Qu'est-ce qui vous ennuie le plus quand vous voyagez ?

« On discutait avec eux de voyages et on leur posait plein de questions ouvertes », m'a expliqué Jen. Le même genre de questions qu'elle-même se posait sur ce secteur au tout début. « Certaines personnes que l'on connaissait nous ont invitées chez elle pour que nous puissions voir comment elles préparaient leur bagage. C'est comme ça que l'on a catalogué tout ce qu'il nous faudrait faire pour proposer... la valise parfaite. »

Bien entendu, leur valise n'a pas été parfaite du premier coup. Comme tout créateur malin, Jen et Steph l'ont modifiée et améliorée plusieurs fois après la sortie de la première version. Ce qui ne veut pas dire qu'elles avaient mal mené leurs recherches ou que celles-ci auraient pu leur apporter plus d'informations. En réalité, leur valeur était inestimable. Elles représentaient la première étape d'un processus qui en comptait plusieurs et cela leur a permis d'affiner le design du produit, de se concentrer sur l'essentiel et d'écartier l'accessoire. De là, elles ont pu passer à l'étape suivante et lancer leur entreprise pour de bon.

C'est exactement ce que les études préliminaires sont censées vous permettre de faire. Pour autant, pas question de s'en servir de béquille ou de s'en remettre complètement à elles, comme si elles comptaient plus que l'expérience, l'instinct ou le talent. Lorsqu'un créateur s'engage sur cette voie, comme je l'ai appris à force de discuter avec nombre d'entre eux dans tout un tas d'industries et de disciplines, il risque de tomber dans le panneau du crowdsourcing du processus créatif. Si l'avis du groupe peut parfois être utile, ce n'est certainement pas le cas à ce moment-là. Quand on parle de look, d'impression et de fonctionnalités, qui peuvent renvoyer à des goûts très personnels, le groupe a vite fait de devenir une masse indistincte avec un centre de gravité que même le plus expérimenté des entrepreneurs ne saurait anticiper. Imaginez ce qui aurait pu sortir de cette première liste de fonctionnalités qu'ont testé Jen et Steph auprès de leur centaine d'amis : des fermetures Éclair, des poches et des ports USB partout, un choix infini de couleurs externes et internes,

des rangées de roulettes, des poignées rétractables combinées à des bandoulières et des mousquetons. On aurait eu une vraie *Frankenvalise* !

À cet égard, il existe une citation célèbre de Steve Jobs : « Certains disent “Donnez aux consommateurs ce qu’ils veulent”. Mais ce n’est pas comme ça que je fonctionne... Les gens ne savent pas ce qu’ils veulent jusqu’à ce que vous le leur montriez. » Ce que beaucoup de gens ignorent, c’est que cette citation de Jobs contient un enseignement particulièrement précieux pour nous, ici, mais curieusement toujours tronqué : « C’est pourquoi je ne me fie jamais aux études de marché. »

Toutes les informations accumulées par Jen et Steph – toutes les comparaisons de prix, de design, d’expériences d’achat –, elles ne les ont pas utilisées pour les compiler et les régurgiter pour donner aux gens ce qu’ils disaient vouloir, mais pour se constituer une base de connaissances sur laquelle leur instinct créatif et leur jugement professionnel pourraient s’appuyer de façon à réellement innover et à offrir aux acheteurs de bagages insatisfaits comme elles ce dont ils avaient réellement *besoin*.

Discuter avec Jen Rubio du rôle que tiennent les études de marché pour les créateurs et les entrepreneurs m’a rappelé la manière dont les athlètes parlent de leur entraînement et les acteurs de leurs séances de répétitions. C’est en travaillant d’arrache-pied et en répétant que les fondamentaux se gravent dans la mémoire. Ils vous aident à comprendre comment faire les choses et pourquoi il faut les faire d’une certaine manière, si bien que, quand il est temps de monter sur scène ou de concourir, vous pouvez oublier tout ce travail préparatoire et jouer ou construire. Vous pouvez créer librement, sans réserve ni hésitation.

La première valise qu’elles ont lancée – qui allait devenir « Le Bagage à Main » selon la terminologie simple de leur ligne de produits – avait un chargeur USB, un sac à linge sale amovible, une coque externe indestructible et des roues qui tournaient à 360°. Chacune de ces caractéristiques, de même que le prix de 225 \$ et la livraison directe au consommateur

avaient été délibérément choisis et découlaient d'une stratégie marketing qu'elles avaient développée en se fondant sur leurs études de marché, sans pour autant se laisser enfermer dans leurs décisions par celles-ci. Plutôt que de suivre aveuglément les avis contraires et disparates de la centaine d'amis qu'elles avaient sondés ou des huit cents personnes qu'elles avaient interviewées après, elles ont digéré toutes les connaissances acquises avant de laisser libre cours à leur jugement, leur instinct, leurs goûts, leurs compétences et leur expérience.

Et les résultats ont été au rendez-vous. Début 2015, elles ont officiellement lancé Away. En février de l'année suivante, elles ont réussi à lever des premiers fonds, *Vogue* leur a consacré tout un article et elles ont réceptionné 2 000 valises d'un fabricant en Chine – que des clients qui n'en avaient pas encore vu de près ou utilisé une seule encensaient. Une fois l'entreprise pleinement opérationnelle, la première année, elles en ont vendu 55 000. Peu de temps après, elles ont lancé « Bagage à Main Taille + », « Le Moyen » et « Le Grand » pour former une ligne complète de valises. Au bout de trois ans, elles en avaient vendu *un million*.

Chapeau !

À bien des égards, que vous soyez un employé ou un outsider avec une bonne idée et la fibre entrepreneuriale, leur histoire est un modèle en matière d'innovation. Elle pourrait aussi servir de manuel de l'innovation, même si Jen et Steph n'ont jamais eu cette intention. La façon dont elles ont mené leurs recherches n'est pas ce qui rend leur histoire si inspirante et si pertinente ; c'est le fait qu'elle nous parle.

Quand Daymond John a eu besoin de sous-traitants spécialisés en sérigraphie et en broderie aux débuts de FUBU, il ne savait pas où s'adresser ni quoi faire. Que pouvait-il y connaître, lui, un simple serveur du Queens ? Il a donc cherché dans les pages jaunes et a directement appelé tous les ateliers de la région qui y figuraient. Puis il s'est renseigné sur eux. Il s'est levé tous les matins à 6 h pour prendre le train pour le New Jersey, à l'époque la « capitale mondiale » autoproclamée de la broderie, pour visiter les ateliers jusqu'à



en trouver un qui lui corresponde en termes de besoins et de budget.

À peine plus de dix ans plus tôt, lorsque Ben Cohen et Jerry Greenfield décidèrent d'ouvrir une « petite boutique », ils se sont fait envoyer trente brochures éditées par la Small Business Administration¹⁶ sur tous les sujets liés au démarrage d'une entreprise. Après avoir choisi d'y servir des glaces (l'équipement pour faire des bagels, leur autre idée, coûtait trop cher), ils se sont employés presque à plein temps « à mener des recherches pour monter leur business plan pour une boutique de vente de crèmes glacées... et à suivre des cours par correspondance pour apprendre à en faire ». Tout comme Daymond, ils « ont passé beaucoup de temps à feuilleter les Pages jaunes ».

Vingt ans après que Daymond a épluché toutes les pages des sections « B » et « S » de l'annuaire, Tim Brown, un joueur de football professionnel de Nouvelle-Zélande, a fait quelque chose de très similaire lorsqu'il s'est mis en tête de faire faire une chaussure de sport à lacet, simple, propre et confortable. « Un problème créatif en quête d'une solution », comme l'a dit Tim, qui l'a conduit à rechercher une fabrique de chaussures qui lui ouvrirait ses portes afin qu'il puisse apprendre les tenants et les aboutissants de cette industrie. « C'était comme quand on postule à l'université : j'en sollicitais autant que possible. » Finalement, l'une d'elles, située en Indonésie, a accepté de le recevoir, le laissant « pénétrer dans ce monde intrigant, étonnamment compliqué et incroyablement vieille école dans son fonctionnement. Quand j'ai vu que personne n'était en mesure de répondre à mes questions vraiment toutes simples, mon alarme "innovation" s'est déclenchée ». Comme Jen et Steph, Tim a décidé qu'il serait celui qui résoudrait ce problème créatif et trouverait des réponses à ses propres questions. Cinq ans plus tard, il a présenté son idée sur Kickstarter. Et deux ans plus tard encore, à peine un mois après qu'Away a livré ses premières 2 000 valises, Tim, à présent associé à Joey Zwilling, a donné corps à son idée en lançant Allbirds. Encore deux ans plus tard, l'entreprise était valorisée à 1,4 milliard de dollars.

Vêtements, crèmes glacées, chaussures, bagages : bien que différentes, ces industries sont toutes pareilles. Aucune n'est spécialement prédestinée à attirer de nouveaux entrants ou à être sujette à des bouleversements. De même, rien de particulier ne prédestinait Jen, Steph, Daymond, Tim, Ben ou Jerry à devenir les petits prodiges de leur industrie respective. Cependant, tous ces fondateurs ont étudié leur marché jusqu'à le comprendre parfaitement afin que ce qu'ils s'approprièrent à bâtir ne s'écroule pas faute de fondations robustes.

Ils ont appris à assembler leur avion en prenant appui sur leurs recherches qui leur ont donné l'assurance nécessaire pour faire confiance à leur instinct et à leur vision créative une fois qu'il leur a fallu décider quel type d'appareil ils voulaient concevoir et piloter. L'histoire des idées nouvelles regorge de ce genre de combinaisons gagnantes. Et c'est un modèle que nous pouvons tous suivre lorsque nous nous lançons dans la création de quelque chose de nouveau – quand nous estimons que notre tour est venu de sauter de la falaise de l'entrepreneuriat.

5

Trouvez votre cofondateur

Quand on réfléchit aux fondateurs des entreprises modernes les plus connues, force est de constater que seule une poignée de noms vient à l'esprit : Zuckerberg. Jobs. Bezos. Musk. Gates. Ellison.

À dire vrai, comme nous aimons les mythes des origines autant que les histoires de héros singuliers, nous avons tendance à considérer nombre de fondateurs modernes comme des figures légendaires douées de capacités exceptionnelles. À cet égard, le fait que nous ayons baptisé *licornes* celles de leurs entreprises qui connaissent un succès hors normes n'est pas un hasard. Malgré tout, chaque fois que je discute avec l'un d'entre eux, plus que l'histoire d'une grande idée portée par un génie, je me retrouve à écouter celle d'une brillante idée tombée aux mains d'un parfait partenariat. D'après mon expérience, les partenariats semblent être la règle plutôt que l'exception. Et comme l'a écrit Paul Graham dans son essai bien connu de 2006 sur les erreurs fatales aux start-up (« fondateur unique » arrivant en tête de liste), « il est peu probable qu'il s'agisse d'une coïncidence »¹⁷.

Si l'on considère que l'homme n'est pas une créature solitaire, mais un animal social, cela se comprend très bien. Il vit en groupe, travaille en équipe, forme des couples, s'épanouit en compagnie de ses congénères. Et ce qui est vrai pour la vie en général l'est aussi pour le monde du travail. « Même les entreprises dont on pense qu'elles n'ont eu qu'un seul fondateur, comme Oracle, en ont eu plusieurs la plupart du temps », écrit Graham. La vérité, c'est que pratiquement aucune n'a été créée que par un seul individu ; la plupart sont le fruit d'un partenariat entre deux individus ou plus.

Pour s'en persuader, il suffit de regarder les entrepreneurs avec qui nous avons fait connaissance jusqu'ici.

Avec son affinité pour le marketing et le design, Jen Rubio n'avait sans doute pas *besoin* de Steph Korey pour concevoir sa première valise Away. Peut-être même qu'elle aurait pu se passer de sa copine pour la faire fabriquer. Mais pour la produire en quantité ? Au bon prix ? Et faire qu'elle arrive sans encombre entre les mains des clients ? Tout ça a été l'œuvre de Steph. Celle-ci aurait sans doute pu se passer de Jen, aussi. Jen m'a une fois dit en riant que si Billy McFarland avait recruté son amie au lieu d'elle en 2015, le fameux Fyre Festival aurait été sauvé grâce à ses connaissances en logistique. Malgré tout, sans Jen, il n'y aurait pas eu de valise. Et sans Steph, il n'y aurait pas eu de modèle de distribution. Et sans *elles deux*, il n'y aurait pas eu d'Away. Point barre.

Lisa Price a fabriqué de fantastiques beurres et lotions corporels, mais elle ne songeait même pas à en vendre jusqu'à ce que sa mère la pousse à prendre une table à la braderie organisée par leur paroisse. Et ce business naissant n'aurait sans doute jamais décollé au sein de son réseau de « copines-sœurs » sans la contribution de Gordon, son mari, qui l'a non seulement aidée à identifier ce réseau comme son premier cœur de cible, mais qui s'est aussi appliqué à bien noter toutes les commandes que les gens laissaient sur leur répondeur téléphonique afin que Lisa puisse les honorer.

Et si Jim Koch a pu s'appuyer sur une sagesse accumulée sur cinq générations ainsi que sur une vieille recette familiale qu'il a bricolée pour créer sa Samuel Adams Boston Lager, l'ingrédient secret qui lui a permis de faire décoller sa start-up a été Rhonda Kallman, son assistante de vingt-trois ans au BCG. Un consultant en stratégie et son assistante qui démissionnent de concert pour démarrer une entreprise ensemble ? Cela semble tout droit sorti d'un scénario de comédie romantique à la *Jerry Maguire*. En réalité, de toutes les connaissances de Jim, c'est Rhonda qui était la mieux placée pour l'accompagner dans cette aventure.

« J'ai cherché au sein du BCG les plus brillants éléments des meilleures écoles de management, se souvient Jim, et j'ai

réalisé qu'il y avait cette personne énergique, talentueuse, pleine de ressources et avec un excellent contact humain – des qualités dont j'avais tendance à manquer. Il se trouve que c'était ma secrétaire. On se complémentait parfaitement. » Jim était le maître brasseur, Rhonda l'organisatrice. Ensemble, ils ont monté la Boston Beer Company, qui a été rentable dès son lancement.

Qu'il en ait eu dès le départ conscience ou non, toujours est-il que Jim avait compris que la chose la plus importante à faire quand on a une idée ou que l'on pense démarrer une entreprise est de s'associer à un individu dont les compétences sont complémentaires des vôtres. Quelqu'un qui non seulement partage votre vision, mais lui donne de la hauteur et vous responsabilise ; dont les forces compensent vos faiblesses et *vice versa*.

Ce type d'association yin-yang est très courant. Par exemple, vous ne pourriez pas trouver deux personnes plus différentes qu'Adam Lowry et Eric Ryan, les cofondateurs de la marque de produits de nettoyage pour la maison Method, bien connue pour ses bouteilles en forme de larme suffisamment jolies pour pouvoir être exposées sur un comptoir de cuisine au lieu d'être cachées sous l'évier avec tous les nettoyeurs industriels toxiques.

Après avoir grandi ensemble à Grosse Pointe, dans le Michigan, Adam et Eric sont partis poursuivre leurs études chacun à un bout du pays, le premier pour étudier l'ingénierie chimique à Stanford, le deuxième pour étudier le management à Rhode Island, avant de se retrouver par hasard à San Francisco à la fin des années 1990. « Une année, ce devait être en 1997 ou 1998, je suis tombé sur Eric dans l'avion qui nous ramenait dans nos familles. Il avait emménagé à San Francisco juste deux semaines avant. Comme il y avait un siège de libre, j'ai fait le voyage à côté de lui. On a discuté non-stop pendant cinq heures. Il se trouve qu'on habitait le même pâté de maisons », m'a ainsi raconté Adam.

Moins d'un an plus tard, ils étaient devenus colocataires, Jerry ayant rejoint Adam et trois autres hommes dans une

maison que son ami lui avait décrite comme étant « aussi propre que tu peux l'imaginer ». Malgré ce rapprochement, leurs carrières ont continué d'évoluer chacune dans sa direction. Adam travaillait à la Carnegie Institution for Science sur des questions environnementales, Eric sur des campagnes publicitaires pour Hal Riney & Partners. Leurs points de vue sur l'entrepreneuriat n'étaient pas non plus similaires.

« Je savais depuis l'école primaire que je voulais être entrepreneur, m'a dit Eric. J'étais ce gamin un peu énervant qui essayait constamment de vous vendre un truc, que ce soit un bouton de culotte ou autre chose. J'ai toujours su que je démarrerais ma propre entreprise ». Ce qui explique en grande partie pourquoi il a voulu travailler dans la publicité et la gestion des images de marque après son premier cycle d'études universitaires.

Adam, cependant, ne s'est pas senti « aussi prédestiné », comme il le dit. Non seulement il pensait que l'on a « pas besoin de planifier sa vie », mais il était également motivé par l'envie de « contribuer à changer le monde en mieux ». Aujourd'hui, c'est presque une condition sine qua non pour se lancer dans l'entrepreneuriat, mais dans les années 1990 ce n'était pas le cas.

Puis, à Noël 1999, leurs trajectoires professionnelles ont commencé à converger à l'occasion d'un séjour à la montagne. Plusieurs mois avant, Eric avait travaillé sur un projet pour Colgate Palmolive et, ce faisant, avait passé pas mal de temps dans des supermarchés, et plus particulièrement au rayon des produits ménagers. « Alors que cet univers occupait une place considérable, tous les produits se ressemblaient, témoigne-t-il. Ils avaient le même look et la même odeur. Les marques elles-mêmes n'étaient pas très jeunes. C'est tout ça qui m'a donné envie de creuser ce sujet. »

Ce qu'il a fait, en grande partie comme Jen Rubio et Steph Korey... mais de manière beaucoup plus discrète.

Il a acheté des nettoyeurs de différentes marques pour évaluer la compétition – qu'il a ensuite planqués sous son lit parce qu'il avait l'impression que personne autour de lui ne comprendrait sa démarche. « C'était assez ringard », dit-il de

son idée. « Je ne voulais pas que quiconque sache que je ne faisais ne serait-ce que réfléchir à cette catégorie de produits ». Pas même sa mère, qui lui a cependant fait remarquer un peu plus tard : « Je ne t'ai jamais vu faire ton lit. Tu es sûr d'être la bonne personne pour lancer une marque de produits de nettoyage ? »

Tout seul, qui plus est ? Peut-être pas. Mais avec un associé, qui sait ?

L'auteur et esprit universel renommé qu'était Oliver Wendell Holmes a écrit en 1872 que « nombre d'idées fonctionnent bien mieux une fois transplantées dans l'esprit d'un autre que dans celui où elles sont nées ». Et c'est ainsi qu'en route vers la montagne, Eric a planté un germe d'idée dans la tête d'Adam.

« J'avais le sentiment qu'Adam était quelqu'un avec qui je pouvais partager mes idées alors je lui ai dit comme ça, en passant, qu'il y avait peut-être une opportunité à saisir sur ce marché, m'a raconté Eric. Et je me souviens qu'Adam s'est tourné vers moi alors qu'il conduisait et qu'il m'a répondu "tu sais, j'ai un diplôme d'ingénieur chimiste..." » Eric n'avait même pas réalisé que les compétences d'Adam pourraient se révéler utiles. Bien évidemment, elles n'étaient pas seulement utiles, elles étaient essentielles.

Puis, de lui-même, Adam a avancé un autre argument : « Sais-tu qu'en plus d'être laids, ces produits sont super toxiques ? »

« Cet argument d'Adam m'a vraiment ouvert les yeux, m'a dit Eric. Alors comme ça, quand on voulait nettoyer sa maison, non seulement on la polluait, mais en plus on s'empoisonnait ! »

Le temps qu'ils descendent quelques pistes ce matin-là, l'idée qu'Eric avait plantée dans la tête d'Adam avait déjà germé et commencé à croître. Il n'était plus juste question de proposer des produits avec un look plus sympa et des odeurs agréables ; il s'agissait de faire en sorte qu'ils soient meilleurs pour les utilisateurs et l'environnement.

Une fois tous deux rentrés à San Francisco, Adam a installé un bureau dans la chambre d'Eric où il passait ses journées à