

TONY HSIEH

PDG de ZAPPOS



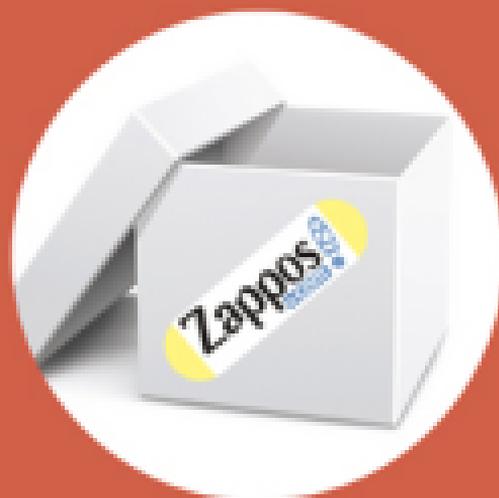
L'ENTREPRISE

DU

BONHEUR

*- Lisez ce livre avec un stylo qui... marche !
Tant il regorge de dizaines d'idées simples
et brillantes à la fois. -*

Michel et Augustin



LEÇONS DE MON SUCCÈS :

LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LA RELATION CLIENT,
LES PILIERS DE LA RÉUSSITE

LEOUC. 3
ÉDITIONS

« Tony Hsieh explique comment ériger
le **bonheur** en principe de management. »

Étienne Gless, *L'Entreprise*

Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue, des interviews d'auteurs et les événements à ne pas rater. Votre avis nous intéresse : dialoguez avec nos auteurs et nos éditeurs. Tout cela et plus encore sur Internet à :

<http://blog.editionsleduc.com>

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Michel Édery

© 2010 by Tony Hsieh

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

Maquette : Sébastienne Ocampo

© 2011 LEDUC.S Éditions

17, rue du Regard

75006 Paris – France

E-mail : info@editionsleduc.com

ISBN : 978-2-84899-487-1

TONY HSIEH
PDG de ZAPPOS

L'ENTREPRISE
DU
BONHEUR



L E D U C . S
E D I T I O N S

Ce livre est dédié à Ava Zech et à tous
les entrepreneurs et chefs d'entreprise de demain.

À ton onzième anniversaire, Ava !

SOMMAIRE

Préface de Michel et Augustin	7
Pourquoi ce livre ?	11
Introduction : un besoin de savoir	15
PARTIE 1 : DES PROFITS	19
PARTIE 2 : PROFITS ET PASSION	129
PARTIE 3 : PROFITS, PASSION ET RAISON D'ÊTRE	267
Annexes/Sites Internet	315
Table des matières	317

PRÉFACE DE MICHEL ET AUGUSTIN

Mai 2007. Brooklyn, New York City. Nous sommes pour quelques jours de break chez la sœur d'Augustin. Comme chaque matin depuis notre arrivée, nous assistons un peu médusés à un étrange rituel. 8 heures. La sonnette de la porte retentit. Un livreur, le sourire aux lèvres, les bras chargés d'une pile géante de boîtes de chaussures. Il la dépose dans l'entrée à côté... d'une autre pile géante de boîtes de chaussures... qu'il embarque en repartant ! Derrière ce micmac quotidien matinal ? Tout simplement la sœur d'Augustin qui, avec ses enfants, s'amuse à essayer, tranquillement installés dans leur salon, des dizaines de paires de chaussures en vue de s'équiper pour les vacances d'été ! Entre deux essayages, elle nous sort texto et sans rien qu'on lui demande : « Cette entreprise est juste incroyable. Ils sont super-sympas, toujours souriants. Super-efficaces : je commande le soir, je suis livrée le lendemain matin. Aucun frais de livraison. Et en cas d'échange, aucune justification *et* ils viennent directement à la maison reprendre ma commande. Les cocos, vous devriez arrêter de vous amuser dans votre cuisine avec vos petits sablés et vos vaches à boire. Lancez ce business en France. »

Sur ces boîtes de chaussures, 6 lettres : ZAPPOS !

Tony Hsieh, c'est un peu « l'Amélie Poulain » du business.

Sa vie, qu'il partage dans ce livre, est tout juste incroyable, limite conte de fées. Une fois dévoré, exactement comme à la

sortie du film de Jean-Pierre Jeunet, on a envie de VIVRE. À fond. Avec passion. De tout tenter. Et, comme Tony nous invite à le faire d'« imaginer, créer et croire en son propre univers ».

Par un bol inouï, nous avons eu la chance de suivre scrupuleusement ce conseil, sans le savoir, il y a sept ans, rue Hermel dans le 18^e arrondissement à Paris, en concoctant nos premières fournées de petits sablés dans la petite cuisine du petit appartement d'Augustin. Notre projet ? Construire et partager une aventure humaine, sincère, généreuse, gourmande et saine, avec pour mission, très utopique mais profondément ancrée chez chacun de nous, de « faire sourire la planète » !

Toute proportion gardée (Zappos est cent fois plus gros que nous), les similitudes entre l'aventure de Zappos et celle que nous vivons sont nombreuses : « On lance des idées, on évalue leur pertinence, puis on passe à l'action. » – La Bananeraie (nos locaux à Boulogne-Billancourt) se visite. – Nous accueillons des séminaires d'entreprises dans notre salle Pondichéry, nichée au cœur de la Bananeraie. – Nous faisons sonner une ÉNORME cloche de vache à chaque bonne nouvelle que nous partageons avec l'équipe en utilisant un mégaphone de manifestation – Plus de 500 personnes viennent spontanément aux portes-ouvertes de la Bananeraie le premier jeudi du mois à 19 heures. – Les candidats en cours de recrutement doivent passer derrière les fourneaux et réaliser une recette de leur choix puis la présenter et la faire déguster à l'équipe...

Ces exemples de pratiques peuvent sembler symboliques ou anecdotiques mais la plus forte est : « Notre culture d'entreprise est notre marque. » Nous n'avons jamais voulu créer une marque. « Michel et Augustin » n'est pas une marque ! C'est notre culture d'entreprise. Nos valeurs. Que nous vivons avec notre équipe passionnément et quotidiennement. Et c'est sans aucun doute notre plus grande force. Ce qui nous rend

« différents ». Ce qui explique la chance que nous avons d'avoir des millions de personnes qui dégustent nos produits. Avec le sourire.

Tony a ce talent de savoir partager ses bonnes idées et pratiques. Exemple. Nous lisons beaucoup de livres ayant pour thématique le management, les histoires d'entrepreneurs ou le développement personnel. C'est une source d'enrichissement personnel importante pour nous. OK. Super. Mais pourquoi s'arrêter là ! Pourquoi ne pas inciter et inviter notre équipe à faire de même ? Ou du moins essayer. Et hop, dès la fin du livre de Tony, nous venons de mettre en pratique l'idée de la bibliothèque de Zappos en ouvrant notre propre bibliothèque à la Bananeraie !

Lisez ce livre avec un stylo qui... marche ! Tant il regorge de dizaines d'idées simples et brillantes à la fois. Assez facilement adaptables à chacune de nos situations.

Et s'il fallait retenir un conseil de Tony aux futurs entrepreneurs : « Avant de vous lancer, choisissez bien votre table de jeu. » L'analogie que Tony s'amuse à faire avec le monde du poker est amusante, vraie et très instructive. Foncez, c'est page 94. Et aussi pages 17, 137, 21, 57, 86... c'est passionnant à chaque page !

Vive la vie !

La Bananeraie 3.0, le 22 juillet 2011
Michel et Augustin,
cofondateurs de Michel & Augustin ;)
www.micheletaugustin.com

« Il y a une différence entre connaître le chemin,
et arpenter le chemin. »

Morpheus, *Matrix*

POURQUOI CE LIVRE ?

J'ai toujours eu l'âme d'un entrepreneur. Sans doute parce que j'aime créer, faire des expériences et appliquer à mes projets professionnels et à ma vie personnelle les leçons que j'en tire.

En 1996, j'ai cofondé la société LinkExchange, que Microsoft a acquise deux ans plus tard pour la somme de 265 millions de dollars.

En 1999, je me suis joint à une petite entreprise appelée Zappos, dont j'ai été successivement investisseur, conseiller et finalement PDG. Partie de zéro en 1999, l'entreprise a atteint un chiffre d'affaires annuel de plus d'un milliard de dollars grâce aux ventes de produits.

En 2009, Amazon a fait l'acquisition de Zappos à un coût évalué à 1,2 milliard de dollars au taux du cours de clôture.

Pour un observateur étranger, ces entreprises donnent l'impression d'avoir fleuri du jour au lendemain, sans demander de grands efforts de notre part. Nous avons fait pourtant beaucoup d'erreurs. Mais ces erreurs mêmes nous ont inculqué de précieuses leçons. Mes idées et mes approches ont en grande partie été façonnées par les expériences et les erreurs qui ont ponctué mon cheminement.

Je suis aussi un lecteur avide. Chez Zappos, nous mettons à la disposition des employés une bibliothèque où ils peuvent trouver plusieurs ouvrages susceptibles de favoriser leur croissance

professionnelle et personnelle. De fait, de nombreux livres ont influencé la philosophie et le parcours de Zappos.

J'ai voulu écrire ce livre pour aider les gestionnaires à éviter le genre d'erreurs que nous avons faites. Je souhaite aussi que ce livre encourage les entreprises établies et les jeunes entrepreneurs à rompre avec les habitudes et à forger leur propre conception du succès.

Le plan du livre

Ce livre comprend **trois parties**.

La première partie, appelée « Des profits », se compose principalement d'anecdotes de mon adolescence, de mes années universitaires et de ma rencontre avec Zappos. Certaines de ces anecdotes portent sur mes toutes premières expériences d'entrepreneur, tandis que d'autres font le portrait du jeune homme réfractaire aux sentiers battus que je fus.

La deuxième partie, appelée « Profits et passion », est davantage axée sur la conduite de nos affaires. Elle décrit les principes de base auxquels croit et s'identifie Zappos, et présente certains des e-mails et documents internes dont nous faisons usage encore aujourd'hui pour guider nos opérations.

La troisième partie, appelée « Profits, passion et raison d'être », présente la démarche adoptée par Zappos pour élargir sa vision à d'autres horizons. Nous espérons de tout cœur qu'elle vous inspirera.



Ce livre ne prétend pas faire un portrait exhaustif de Zappos ou d'autres entreprises pour lesquelles j'ai travaillé. Il ne s'agit pas non plus d'une autobiographie en tant que telle. En ce sens, je n'ai pas mentionné toutes les personnes qui ont joué un rôle important dans ma vie. (Si je l'avais fait, le lecteur ne s'y serait pas retrouvé parmi le grand nombre de noms que j'aurais mentionnés.) Ce livre a pour seul objet de présenter certaines des balises qui ont marqué mon cheminement dans la découverte du bonheur, au travail et dans la vie.

De nombreuses personnes m'ont aidé par leurs commentaires, leurs suggestions et leurs encouragements. La place me manque pour les remercier toutes. J'aimerais toutefois exprimer ma gratitude à mon amie de longue date, Jenn Lim, qui est un peu mon second cerveau. Jenn a pris en main et dirigé le projet d'écriture dans son ensemble et a veillé à son bon déroulement du début à la fin. Elle a également participé à la collecte et à l'édition des témoignages de personnes que vous trouverez dans ce livre, ainsi que sur le site www.deliveringhappiness.com (en anglais seulement).

INTRODUCTION

UN BESOIN DE SAVOIR

J'étais ébloui.

Du haut de l'estrade où je me tenais, je contemplais la foule des 700 employés de Zappos venus assister à notre réunion générale. Des rires, des applaudissements et des acclamations s'élevaient de l'assistance, et des larmes de joie coulaient sur les joues de certains employés.

Quarante-huit heures plus tôt, nous avons annoncé l'acquisition de Zappos par Amazon. Pour la plupart des observateurs, cette acquisition se résumait à une histoire d'argent. Les journaux affichaient des titres comme « Amazon débourse près de 1 milliard de dollars pour acquérir Zappos », « Amazon réalise la plus grande acquisition de son histoire » ou encore, « Ce qu'a coûté l'acquisition de Zappos ».

En novembre 1998, Microsoft avait acquis LinkExchange, une entreprise que j'avais cofondée deux ans plus tôt, pour la somme de 265 millions de dollars. En juillet 2009, j'annonçais que la société Zappos, dont j'étais le PDG, venait d'être acquise par Amazon, dix ans après sa fondation. (L'acquisition sera officiellement parachevée quelques mois plus tard au moyen d'un échange d'actions s'élevant à 1,2 milliard de dollars au taux du cours de clôture.) Dans les deux cas, les transactions se ressemblaient : l'acquisition se chiffrait à environ 100 millions de dollars par année. Aux yeux d'un observateur étranger, l'histoire semblait se répéter, à quelques millions près.

Rien ne saurait être plus faux.

Toutes les personnes en présence savaient qu'il ne s'agissait pas d'une transaction purement monétaire. Nous avons bâti ensemble une entreprise où cohabitaient profits, passion et raison d'être. À vrai dire, nous avons bâti plus qu'une entreprise : nous avons créé un mode de vie grâce auquel nous prodiguions le bonheur. Aux autres et à nous-mêmes.

Le temps se figea brusquement tandis que je regardais bouger l'assemblée. L'énergie et l'émotion qui se dégageaient de la foule me replongèrent dans la première *rave* à laquelle j'avais assisté, dix ans plus tôt. Je revis les gens danser à l'unisson, vibrant d'une énergie qu'ils se communiquaient les uns aux autres. Je sentis renaître les quatre valeurs de base qui fondaient la communauté *rave* d'alors : paix, amour, unité, respect (ou l'acronyme PLUR en anglais, pour *Peace, Love, Unity, Respect*).

Chez Zappos, nous avons établi ensemble 10 valeurs de base. Ces valeurs nous unissaient et nous avaient en grande partie conduits au moment magique que nous étions en train de vivre.

En regardant la foule, je me rendis compte que toutes les personnes présentes dans la salle empruntaient un chemin différent pour réaliser leurs aspirations, mais que leurs trajectoires se croisaient ici et là. Je me rendis compte aussi que le parcours qui m'avait conduit là où je me trouvais avait commencé bien avant Zappos. Je vis défiler tous les bureaux où j'avais travaillé, toutes les personnes que j'avais rencontrées dans ma vie, toutes les expériences que j'avais tentées. Je me souvins des erreurs que j'avais faites et des leçons que j'en avais tirées. Je remontai à mes années d'université, d'école primaire...

Et tandis que tous les regards se portaient sur moi, j'essayai de remonter le plus loin possible pour cerner le moment précis

où j'avais amorcé mon parcours. Je voyageais dans le temps en quête d'une réponse. J'étais à peu près certain que je n'étais pas en train de mourir, mais je voyais ma vie exploser en mille morceaux devant moi. Où tout cela avait-il commencé ? Il fallait que je le découvre à ce moment très précis, avant que l'énergie collective ne se dissipe, avant que le temps ne reprenne son cours... J'ignore pourquoi, mais je devais absolument le savoir.

Et puis, juste avant que la réalité ne se remette en branle et que le temps ne revienne à la normale, une image me revint.

Une ferme à vers de terre.



PARTIE 1
DES PROFITS

1

À la recherche des profits

La ferme à vers de terre

« D'abord ils vous ignorent, puis ils vous raillent,
ensuite ils vous combattent et enfin, vous gagnez. »

GANDHI

J'avais 9 ans. Je ne connaissais pas Gandhi et il ne me connaissait pas non plus, mais je suis certain que s'il avait eu vent de mon rêve d'enfant, cette idée bizarre de m'enrichir en élevant des vers de terre et en les revendant en vrac, il m'aurait donné ce sage conseil pour m'aider à devenir le plus grand vendeur de vers de terre du monde.

Malheureusement, Gandhi n'est pas venu frapper à ma porte pour me souffler cette belle phrase. Le jour de mes 9 ans, j'ai simplement demandé à mes parents de me conduire à Sonoma, en Californie, qui se trouvait à une heure de notre maison, et de me déposer chez le plus grand vendeur de vers de terre de la région. Ils étaient loin de soupçonner que je complotais de devenir le plus grand concurrent de ce brave fermier.

Mes parents déboursèrent 33,45 dollars pour m'acheter une boîte de boue qui contenait, nous avait-on promis, au moins 100 vers de terre. J'avais lu quelque part que si on coupait un ver de terre en deux, les deux moitiés repoussaient et se multipliaient. L'idée me plaisait, mais demandait énormément de travail. J'optai donc pour une solution plus pratique : je construisis une « boîte à vers » dans notre cour. C'était une sorte de bac à sable dont le fond était tapissé de grillage de basse-cour et que je remplis non de sable, mais de boue. J'y déversai mes centaines de vers de terre en espérant qu'ils vivent et se multiplient librement.

Chaque jour, je jetais quelques jaunes d'œufs sur ma petite ferme à vers de terre. J'étais convaincu que ce nutriment accélérerait leur reproduction, vu que, comme je l'avais appris quelque part, certains athlètes professionnels avalaient des œufs crus au petit déjeuner. Mes parents doutaient fort que la vente de vers de terre puisse m'apporter la richesse dont je rêvais, mais ils m'autorisèrent néanmoins à nourrir mes vers de terre aux jaunes d'œufs tous les jours. Je crois qu'ils m'avaient donné cette autorisation uniquement en raison de la forte teneur en cholestérol des jaunes d'œufs. Car, comme les vers dévoraient tous les jaunes d'œufs, mes frères et moi ne mangions que les blancs d'œufs, bien moins riches en gras. Or, ma mère veillait toujours à ce que nous ne consommions pas d'aliments qui augmentent le taux de cholestérol. Elle avait probablement contracté cette manie après avoir écouté une émission terrifiante sur la montée de ce fléau dans le monde...

Trente jours après avoir soumis mes vers de terre à ce régime, je décidai d'évaluer où en étaient les choses. Je remuai la boue pour voir s'il y avait de nouveaux vers. Malheureusement, je n'aperçus aucun nouveau-né. Plus grave encore, je n'aperçus aucun adulte. Je passai une bonne heure à filtrer soigneusement la boue de mon bac. Il n'y avait plus rien. Tous les vers avaient disparu. Ils

avaient dû soit s'échapper par le grillage de basse-cour, soit être dévorés par des oiseaux attirés par les jaunes d'œufs.

Mon empire de vers de terre venait de s'effondrer. Je dis à mes parents que la culture des vers de terre ne me passionnait pas de toute façon, mais j'étais profondément déçu, au fond de moi, d'avoir échoué. S'il avait été encore vivant, Thomas Edison aurait pu, lui aussi, frapper à ma porte pour me donner ce point de vue :

« Je n'ai pas échoué. J'ai juste trouvé
10 000 moyens qui ne fonctionnent pas. »

THOMAS EDISON

Il était probablement trop occupé à inventer quelque chose parce que, pas plus que Gandhi, il n'est passé chez moi. Ils étaient peut-être en train de se raconter leurs exploits...

Mon adolescence

Mes parents, qui étaient tous deux originaires de Taïwan, s'étaient rencontrés à l'Université de l'Illinois, où ils étaient venus faire leurs études universitaires, et c'est dans cet État qu'ils se sont mariés et que je suis né. Le seul souvenir que je garde de notre vie dans l'Illinois est un tremplin haut perché sur lequel je sautais pour attraper des lucioles. Les souvenirs de la petite enfance sont toujours un peu flous, mais je crois que, dans ce cas précis, il s'agit de deux souvenirs distincts. Il me semble en effet très improbable qu'un petit garçon de 2 ans se lance dans les airs pour attraper des lucioles.

J'avais 5 ans quand mon père décrocha un emploi en Californie. Nous nous installâmes dans le comté de Marin, un peu au nord de San Francisco. Nous vivions dans la vallée Lucas. Notre maison se trouvait à environ 25 minutes de voiture du ranch Skywalker, l'endroit même où George Lucas (le réalisateur de *La guerre des étoiles*) habitait et dirigeait sa maison de production.

Mes parents correspondaient trait pour trait à l'idée qu'on se fait de parents américano-asiatiques. Mon père était ingénieur chimiste pour la société Chevron et ma mère était travailleuse sociale. Leurs attentes à l'égard de mes résultats scolaires et ceux de mes deux jeunes frères étaient extrêmement élevées. Andy avait deux ans de moins que moi. Mon plus jeune frère, David, naquit cinq ans après notre arrivée en Californie.

Il n'y avait pas beaucoup de familles asiatiques dans le comté de Marin, mais mes parents s'étaient débrouillés pour dénicher les dix familles qui y vivaient. Les familles se réunissaient régulièrement pour manger ensemble (chacune apportant un plat de son cru), puis faire une promenade. Les enfants regardaient la télévision, tandis que les parents se retrouvaient dans une pièce à part pour discuter entre adultes et vanter les exploits de leurs enfants. C'était un des traits les plus marquants de la culture asiatique : les réalisations des enfants devenaient les trophées à l'aune desquelles les parents mesuraient leur propre succès et définissaient leur statut.

Les parents avaient à cœur trois catégories de réussites :

Dans la catégorie 1 entraient les résultats scolaires : obtenir de bonnes notes, recevoir une forme ou une autre de reconnaissance publique, réussir au test SAT* ou faire partie de l'équipe

* Aux États-Unis, le *SAT* est un examen que l'on passe généralement vers la fin du lycée pour l'admission dans les établissements de l'enseignement supérieur. (*NdÉ*)

de maths de l'école. Le plus important dans tout cela, c'était l'université dans laquelle votre enfant allait aboutir. Harvard était la destination qui attirait le plus d'éloges et autorisait les pires vantardises.

Dans la catégorie 2 entraient les carrières professionnelles. L'accomplissement suprême était de devenir médecin ou d'obtenir un doctorat quelconque parce que, dans les deux cas, le simple monsieur Hsieh devenait le prestigieux docteur Hsieh.

La catégorie 3 correspondait à la maîtrise des instruments de musique. Presque tous les enfants de familles asiatiques étaient obligés d'apprendre le piano ou le violon, quand ce n'était pas les deux. Après nos repas collectifs, les enfants devaient souvent jouer devant les autres. Ces moments de musique avaient apparemment pour but de divertir les parents. En réalité, ils leur servaient de moyens discrets pour comparer leurs enfants entre eux.

Comme leurs amis asiatiques, mes parents m'élevaient avec suffisamment de rigueur pour que je puisse briller dans les trois catégories à la fois. Je n'étais autorisé à regarder la télévision qu'une heure par semaine. Je devais obtenir des A dans toutes les disciplines, et je m'exerçais à passer des tests SAT durant toutes mes années de collège et lycée. Le test SAT est un test normalisé qu'on ne passe généralement qu'une seule fois, vers la fin des études secondaires, et qui fait partie du processus d'inscription pour aller à l'université, mais mes parents avaient voulu que je m'y prépare dès le début du collège.

Au collège, je m'étais retrouvé avec quatre instruments de musique sur le dos : piano, violon, trompette et cor français. Durant l'année scolaire, on me demandait de pratiquer chacun de ces instruments 30 minutes par jour pendant la semaine et 1 heure par jour pendant le week-end. Pendant les grandes

vacances, le régime était d'une heure par jour par instrument, ce qui me semblait être une forme de punition cruelle et injustifiée pour un enfant qui voulait être un peu en vacances quand il était en vacances.

Je concoctai alors un moyen de profiter de mes week-ends et de mes vacances d'été. Je me réveillais à 6 heures du matin, pendant que mes parents dormaient encore, et je descendais au sous-sol, où se trouvait le piano. Mais au lieu de jouer, je passais une cassette où je m'étais enregistré jouant du piano pendant une heure.

À sept heures, je regagnais ma chambre, que je fermais à clé, et je passais une cassette de moi jouant du violon pendant une heure. Pendant que je m'entendais vaguement répéter, je lisais un livre ou le dernier numéro du magazine *Boys' Life*.

Évidemment, mes professeurs de piano et de violon ne comprenaient pas pourquoi je faisais si peu de progrès d'une semaine à l'autre. Ils devaient penser que j'étais un élève « lent ». Pour ma part, je ne voyais tout simplement pas en quoi la pratique de ces instruments de musique pouvait m'apporter des bénéfices tangibles.

(J'espère que ma mère ne sera pas trop furieuse contre moi quand elle apprendra cela. Je devrais songer à lui rembourser toutes les sommes qu'elle a dû verser à mes professeurs de piano et de violon...)



Mes parents, et tout particulièrement ma mère, espéraient vivement que je fasse des études de médecine ou que j'obtienne un doctorat quelconque. Ils étaient persuadés que l'éducation universitaire était la chose la plus importante du monde. Je

ne voyais pas les choses ainsi : l'idée que les vingt-cinq premières années de ma vie étaient déjà planifiées m'étouffait et me paralysait.

J'étais beaucoup plus intéressé par l'idée de me lancer dans les affaires et d'explorer les divers moyens de gagner de l'argent. Durant mon adolescence, mes parents me demandaient de ne pas trop me préoccuper de l'argent et de me concentrer plutôt sur mes études. Ils m'assuraient qu'ils paieraient mes études jusqu'à ce que j'obtienne une maîtrise ou un doctorat, et qu'ils m'achèteraient tous les vêtements qui me plairaient. Fort heureusement pour eux, je n'étais pas porté sur la mode, de sorte que je ne leur coûtai pas trop cher.

J'avais toujours été fasciné par l'idée de gagner de l'argent parce que l'argent représentait pour moi la liberté de faire ce que j'aurais envie de faire plus tard. J'étais également convaincu que le fait de diriger ma propre entreprise me permettrait d'être créatif et de mener la vie qui me plairait.

J'avais organisé de nombreuses ventes-débarras durant mes années d'école primaire. Ayant épuisé à peu près tout ce qui pouvait se vendre chez mes parents, je demandai à une amie si elle voulait organiser une vente-débarras chez elle. Nous étalâmes dans l'allée tous les objets dont ses parents voulaient bien se débarrasser et mon amie revêtit une robe de petite fille qui lui donnait l'air d'avoir cinq ans de moins. L'idée était que, même si les gens n'achetaient rien, nous pourrions au moins leur vendre de la limonade. Et effectivement, les ventes de limonade nous rapportèrent beaucoup plus que les ventes d'articles.

Au collège, j'étudiai d'autres moyens de gagner de l'argent. Je fus d'abord livreur de journaux à bicyclette, mais je m'aperçus rapidement qu'en m'employant comme travailleur indépendant, le journal local ne faisait que contourner les lois sur le travail

des enfants. Un petit calcul révéla que mon salaire se chiffrait à 2 dollars par jour.

Je quittai donc mon emploi de livreur et décidai de créer mon propre journal. Chaque numéro contenait une vingtaine de pages d'histoires de mon cru, des jeux de lettres et des blagues. J'imprimai le journal sur du papier orange vif, je le baptisai *The Gobbler* et je le mis en vente au prix de 5 dollars l'unité. J'en vendis quatre exemplaires à mes camarades de classe, puis j'en vins rapidement à la conclusion que je devais soit me faire plus d'amis qui auraient les moyens d'acheter mon journal, soit trouver une autre source de revenus. Un jour où j'allai me faire couper les cheveux, je tendis à mon coiffeur un exemplaire du *Gobbler* et lui demandai s'il voulait insérer une annonce pleine page dans le prochain numéro pour la somme de 20 dollars.

Quand il accepta, je sus immédiatement que je tenais un filon. Il ne me restait plus qu'à trouver quatre autres annonceurs, ce qui me rapporterait 100 dollars, soit plus d'argent que je n'en avais vu jusqu'alors. Enivré par ma première vente, j'allai de magasin en magasin pour vendre des annonces dans un journal que je présentais comme la prochaine sensation de la ville, ou en tout cas du quartier.

Tout le monde refusa, non sans m'adresser de jolis sourires et de charmantes formules de politesse. Quelques semaines plus tard, je publiai le second numéro du *Gobbler*. J'en vendis tout juste deux exemplaires.

Je décidai de mettre fin à mes activités.

Tout cela demandait beaucoup trop de travail et mes amis n'avaient plus d'argent de poche à investir dans mon journal.



Mon frère Andy et moi attendions toujours avec impatience le dernier numéro de *Boys' Life*. Nous nous précipitions sur le magazine dès qu'il arrivait et nous le lisions de bout en bout. Ma partie préférée se trouvait aux toutes dernières pages. C'étaient les petites annonces : on y vendait des choses stupéfiantes dont j'ignorais l'existence, mais que j'espérais bien posséder un jour. Des tours de magie côtoyaient d'étranges accessoires, y compris un kit qui permettait de transformer un aspirateur en aéroglisseur.

Ce qui m'intéressait le plus, toutefois, c'était l'annonce qui occupait le dos de la couverture. On y présentait tous les prix qu'on pouvait gagner en vendant des cartes de vœux. Le système n'avait rien de bien compliqué : il suffisait de vendre des cartes de Noël aux voisins (cartes dont tout le monde avait besoin, affirmait l'annonce) et d'obtenir des points que je pouvais échanger ensuite contre une planche à roulettes ou un de ces jouets inédits que je voulais acquérir.

Je décidai donc de commander quelques cartes de vœux et un catalogue. Le tout arriva la semaine même. Nous étions encore en pleines vacances d'été ; j'avais donc tout le temps de faire du porte-à-porte. Je commençai par la maison qui se trouvait juste à côté de chez moi.

Une femme m'ouvrit la porte. Je lui montrai le catalogue avec les différentes cartes de Noël. Elle me répondit que, vu que nous étions seulement au mois d'août, le moment n'était pas encore venu d'acheter des cartes pour Noël. Je dus reconnaître qu'elle avait raison. Je me sentis un peu idiot de vendre des cartes de Noël en plein mois d'août. Mon premier arrêt fut donc aussi le dernier. Je rentrai chez moi en essayant de trouver une idée d'affaires moins dépendantes des saisons.



Gustav était mon meilleur ami quand j'étais à l'école primaire. Nous étions inséparables. J'étais souvent chez lui et il était souvent chez moi. Nous montions de petites saynètes à l'intention de nos parents, nous inventions des langages et des codes secrets et, une fois par semaine, l'un dormait chez l'autre.

Gustav m'avait prêté un livre intitulé *Free Stuff for Kids* (« Des choses gratuites pour les enfants »). Je n'avais jamais lu un livre aussi extraordinaire. Il fourmillait d'annonces sur toutes sortes d'objets gratuits ou à moins de 1 dollar que les enfants pouvaient se procurer, tels que des cartes géographiques, des stylos à 50 cents, des affichettes gratuites pour pare-chocs et des échantillons de produits. Pour commander un article, il suffisait d'envoyer une lettre à l'adresse indiquée (laquelle variait selon l'article commandé) et d'y inclure une enveloppe-réponse affranchie, ainsi que la petite somme demandée, si somme il y avait. Gustav et moi avons dépouillé le livre et commandé tous les articles qui nous semblaient cool.

Revenu de ma brève incursion dans l'univers des cartes de Noël, j'avais relu les petites annonces de *Boys' Life*. Une annonce avait attiré mon attention : une machine à fabriquer des badges proposée pour 50 dollars. La technique permettait de convertir toute photo ou imprimé en badge qu'on pouvait épingle à sa chemise. Le coût du matériel nécessaire à la confection d'un badge était de 25 cents. Je me précipitai sur le livre que Gustav m'avait prêté quelques années auparavant (et que je ne lui avais jamais rendu) et je vérifiai si une des compagnies mentionnées dans le livre offrait des badges avec photo qu'on pouvait épingle. Il n'y en avait pas.

Emballé, j'écrivis une lettre à l'éditeur en me faisant passer pour un fabricant de badges et lui demandai de figurer dans l'édition de l'année suivante. Pour donner l'impression que je dirigeais une entreprise en bonne et due forme, j'ajoutai à mon adresse

postale la mention « Service FSFK » (FSFK étant en fait le code secret sous lequel je désignais « Free Stuff For Kids »). Je demandai aux enfants intéressés de m'envoyer la photo qu'ils voulaient transformer en badge, une enveloppe-réponse affranchie et 1 dollar. Je m'engageais à confectionner le badge et à le renvoyer à l'expéditeur dans l'enveloppe qu'il me fournirait. Mon profit s'élèverait à 75 cents par commande.

Environ deux mois plus tard, je reçus une lettre de l'éditeur m'informant que mon offre avait été sélectionnée et qu'elle paraîtrait dans la prochaine édition du magazine. J'expliquai à mes parents que j'avais besoin de 100 dollars : 50 dollars pour la machine à badges, plus 50 dollars pour le matériel. Je m'empresai de leur dire que je leur rembourserais cette somme dès que j'aurais reçu mes premiers 100 dollars.

Je ne crois pas que mes parents aient cru un seul instant que je puisse décrocher 100 commandes. Je m'étais déjà vanté que j'allais me faire un argent fou en vendant 100 exemplaires du *Gobbler* ou en vendant autant de cartes de Noël. Mais enfin, j'avais de bonnes notes à l'école et ils s'étaient probablement dit qu'ils pouvaient bien me laisser commander la machine et le matériel que je voulais à titre de récompense.

Puis, encore deux mois plus tard, je reçus l'édition annuelle du magazine. À la vue de mon adresse imprimée dans un vrai magazine, je ressentis un intense sentiment de satisfaction. Je montrai le magazine à mes parents et j'attendis avec impatience ma première commande.

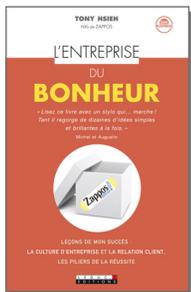
Le facteur empruntait toujours le même itinéraire pour distribuer son courrier. Notre maison se trouvait au bas d'une côte. Le facteur commençait toujours par la maison qui se trouvait en face de chez moi. Il remontait la côte et, arrivé tout en haut, traversait la rue et redescendait ensuite dans notre direction.

Dès que j'entendais le camion postal s'arrêter en face de chez moi, je savais que le courrier serait livré à notre boîte à lettres dans les 12 minutes suivantes. J'attendais le facteur sur le pas de ma porte. Il arrivait généralement vers 13 h 36.

Deux semaines après la parution du livre, ma première commande arriva. L'enveloppe contenait la photo d'une petite fille de 12 ans vêtue d'une robe à motifs écossais et tenant dans ses bras un caniche. Il y avait aussi, et surtout, un billet de 1 dollar. Je faisais officiellement mon entrée dans le monde des affaires ! J'encastrai la photo dans le badge et je le renvoyai à l'expéditrice dans l'enveloppe-réponse affranchie. Le soir même, j'en parlai à mes parents. Mes parents ne s'attendaient pas, semble-t-il, à ce que je reçoive ne fût-ce qu'une seule commande. Je leur remis le billet de 1 dollar et je notai dans mon livre de comptes que ma dette s'établissait désormais à 99 dollars.

Le lendemain, je reçus deux commandes. Mon chiffre d'affaires avait doublé en une nuit. Durant le mois suivant, il m'arrivait de recevoir dix commandes par jour. À la fin du premier mois, mon chiffre d'affaires avait franchi le cap des 200 dollars. J'avais remboursé mes dettes et je possédais une somme enviable pour un collégien. Toutefois, la confection des badges me prenait jusqu'à une heure par jour. Quand j'avais beaucoup de devoirs à faire, je ne trouvais pas le temps d'en fabriquer. J'étais donc obligé de laisser les commandes s'empiler jusqu'au week-end. Et quand le week-end arrivait enfin, je devais y consacrer quatre ou cinq heures. Je gagnais de l'argent, certes, mais je n'aimais pas beaucoup passer mes week-ends enfermé chez moi. Je décidai donc qu'il était temps de moderniser mes activités : j'achetai une machine semi-automatisée à 300 dollars pour accroître mon efficacité et ma productivité.

Durant toutes mes années de collège, ma petite entreprise me rapportait régulièrement un revenu de 200 dollars par mois. La



L'entreprise du bonheur Tony Hsieh

Plus d'infos sur ce livre paru aux éditions
Leduc.s