

**REID HOFFMAN** cofondateur de **LinkedIn**

**BEN CASNOCHA**

# **MANAGEZ** **VOTRE CARRIÈRE** **COMME UNE** **START-UP**

**Numéro 1**  
de la liste  
des best-sellers  
du New York Times



Préface de  
**Loïc Le Meur**  
entrepreneur et fondateur de *LeWeb*



# MANAGEZ VOTRE CARRIÈRE COMME UNE START-UP

Que vous soyez ingénieur, commercial, avocat, médecin, enseignant ou chef d'entreprise, vous devez aujourd'hui vous considérer vous-même comme un entrepreneur à la tête d'au moins une start-up appelée à vivre et à grandir : votre carrière.

Ce livre n'est pas un énième manuel de recherche d'emploi avec des conseils pour rédiger votre CV. Vous y trouverez en revanche l'état d'esprit et les compétences dont vous avez besoin, comme toutes les start-up, pour vous adapter au futur.

Grâce à son plan d'actions, ce livre va vous apprendre à :

- Devenir plus compétitif en misant sur vos atouts et en prenant en compte vos ambitions et les réalités du marché.
- Développer un réseau et construire des relations réelles et durables.
- Créer des opportunités et prendre de meilleures décisions concernant votre carrière.
- Évaluer les risques et les assumer intelligemment.

*« Tout le monde, homme ou femme, a besoin de voir grand pour réussir. Ce livre pratique vous montre comment gérer et construire une carrière qui comptera. »*

Sheryl Sandberg, Directrice générale de Facebook

*« Ce livre distille les techniques clés essentielles pour réussir. »*

Jack Dorsey, Cofondateur de Twitter

---

## Devenez l'entrepreneur de votre propre vie !

---

Reid Hoffman est cofondateur et président exécutif de LinkedIn, 1<sup>er</sup> réseau professionnel dans le monde. Ben Casnocha est auteur, blogueur, entrepreneur... Son domaine de prédilection est l'entrepreneuriat.

Préface de Loïc Le Meur, entrepreneur et fondateur de LeWeb.

ISBN 978-2-84899-604-2



20 euros  
Prix TTC France

design : bernard amiard



RAYON LIBRAIRIE : VIE PROFESSIONNELLE

## ILS ONT LU *MANAGEZ VOTRE CARRIÈRE* COMME UNE START-UP

« Un livre profond pour savoir faire les bons choix et se réaliser. Les auteurs ont su analyser et généraliser la sagesse des créateurs de start-up, et ils décrivent de façon passionnante les étapes d'une carrière réussie. Inestimable pour tous ceux qui veulent entreprendre avec succès non pas dans une société donnée, mais dans la plus importante de toutes : eux-mêmes. »

– CORY BOOKER,  
maire de Newark (New Jersey, États-Unis)

« La Silicon Valley a bouleversé des pans entiers de l'économie privée grâce à la façon dont nous y travaillons. Le moment est venu de diffuser nos stratégies à travers le reste du monde. *Managez votre carrière comme une start-up* décrit ce scénario à la perfection : cet ouvrage vous aidera à mener à bien votre révolution personnelle et à gérer votre carrière. »

– MARC ANDREESSEN,  
investisseur en capital-risque et directeur chez HP, Facebook et eBay

« *“À une époque de changement et d'incertitude... c'est la faculté d'adaptation qui crée la stabilité.”* Des observations comme cette citation de *Managez votre carrière comme une start-up* constitue une façon nouvelle et convaincante d'envisager la vie. Hoffman et Casnocha ont extrait l'essence de l'esprit d'entreprise et produit une potion conduisant à la réussite individuelle, quels que soient les plans de carrière. »

– JOHN ETCHEMENDY,  
président de l'université de Stanford

« Si la carrière était un jeu, *Managez votre carrière comme une start-up* en constituerait les règles. Reid Hoffman est un des plus grands stratèges d'entreprise, il a aidé des dizaines d'entrepreneurs à transformer leurs affaires. Laissez-le vous guider pour faire passer votre start-up personnelle à la vitesse supérieure. »

– MARK PINCUS,  
PDG chez Zynga

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

**À bientôt sur [www.editionsleduc.com/zenbusiness](http://www.editionsleduc.com/zenbusiness)**

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour de la collection Zen Business sur : [www.zenbusiness.fr](http://www.zenbusiness.fr) et la page Facebook « Zen Business ».

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Alain et Lakshmi Bonies  
Titre de l'édition originale : *The Start-Up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career*

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group a division of Random House, Inc.

Maquette : Sébastienne Ocampo  
Illustrations : Von Glitschka et Brett Bolkow

© 2013 LEDUC.S Éditions  
17, rue du Regard  
75006 Paris – France  
E-mail : [info@editionsleduc.com](mailto:info@editionsleduc.com)  
ISBN : 978-2-84899-604-2

*Zen Business est une marque des éditions Leduc.s*

REID HOFFMAN  
cofondateur de *LinkedIn*  
BEN CASNOCHA

# **MANAGEZ VOTRE CARRIÈRE COMME UNE START-UP**





*À mes parents,  
qui ont cherché à m'apprendre la sagesse,  
et à Michelle,  
qui essaie chaque jour de m'enseigner la compassion.*  
– RGH

\*\*\*

*À Monsieur Mac,  
qui m'a inspiré de penser  
de façon différente. Think different!*  
– BTC

## **Note de l'éditeur**

Comme vous le verrez au cours de votre lecture, les exemples et les entreprises cités dans ce livre sont américains et n'ont pas tous été adaptés. Cela ne vous empêchera pas d'apprécier ce livre tant les conseils nous concernent tous.

Nous espérons que cette lecture vous enthousiasmera autant qu'elle nous a inspirés au sein de l'équipe des éditions Zen Business.

Bonne lecture !

# SOMMAIRE

Préface de Loïc Lemeur	10
1. Nous sommes tous des entrepreneurs	13
2. Développez un avantage concurrentiel	35
3. Trois plans pour vous adapter	55
4. La nécessité d'un réseau	87
5. Exploitez les opportunités	141
6. Prenez des risques choisis	171
7. Savoir, c'est connaître du monde	189
Conclusion	215
Suggestions de lectures	221
Notes	227
Table des matières	233

# PRÉFACE DE LOÏC LE MEUR

## Pourquoi les Français rêvent-ils de créer leur propre entreprise et ne le font jamais ?

Je me pose souvent cette question ayant moi-même créé six entreprises. La première a vu le jour sur le campus d'HEC alors que je n'étais pas encore diplômé. Créer ma propre affaire s'est imposé à moi, c'était juste une évidence, je ne me suis jamais posé la question. Mon grand-père et mes parents étaient eux-mêmes chefs d'entreprise, ils vendaient des bateaux dans le sud de la France, et c'est probablement à ce moment que tout a commencé. Je ne les ai jamais vus travailler pour qui que ce soit d'autre qu'eux-mêmes. Enfin, pour être plus précis, je ne les ai jamais vus travailler pour qui que ce soit d'autre que leurs clients. J'ai vu mes parents en pleine euphorie lorsque les affaires allaient bien et je les ai aussi vus préparer un dépôt de bilan lors d'une crise particulièrement grave dont, heureusement, ils se sont sortis au prix d'efforts acharnés et de stress. Cette expérience est restée gravée dans ma mémoire mais ne m'a jamais fait douter une seule seconde de mon désir de piloter mon propre destin et de ne dépendre de personne.

Alors pourquoi davantage de jeunes et de moins jeunes ne se lancent-ils pas dans l'aventure extraordinaire de la création d'entreprise ?

Ils ont le plus souvent peur de l'échec. C'est probablement la raison essentielle. On dit que la peur d'échouer c'est culturel en France, et c'est probablement vrai. Que vais-je dire à mes

amis si je me plante ? Vais-je réussir à trouver un job après cette aventure si l'entreprise est un fiasco gravé à vie dans mon CV ?

L'échec devrait être au contraire célébré. Tous les entrepreneurs font constamment des erreurs, ce n'est pas le problème. Le problème, c'est surtout la vitesse à laquelle ils pourront rectifier leur erreur ou changer de stratégie. Lorsque Niklas Zennström et Janus Friis ont lancé Skype, il s'agissait d'un logiciel pour partager le WiFi sur son ordinateur. Cela n'a pas fonctionné et ils ont « pivoté » sur la communication vocale qui les rendra tous les deux milliardaires. Ils auraient coulé s'ils étaient restés fixés sur leur idée initiale. C'est dans l'échec que j'ai toujours le plus appris.

D'autres ne créent jamais car ils attendent l'idée de leur vie, qui ne viendra jamais, bien entendu. J'ai lancé la conférence LeWeb avec mon épouse Géraldine sans penser une minute à en faire une entreprise. Je voulais aider l'écosystème européen en lui fournissant une plateforme où les entrepreneurs pourraient promouvoir leurs produits, rencontrer des investisseurs et travailler ensemble à l'échelle internationale. Quelques années après sa création, LeWeb rassemble chaque année 5 000 participants de 70 pays à Londres et à Paris. C'est aussi devenu une entreprise profitable et nous venons de la céder au groupe Reed Exhibitions tout en continuant à la développer. C'est une passion devenue business, souvent la meilleure manière de démarrer : travailler autour d'une passion sans chercher forcément un modèle au départ.

Beaucoup d'autres raisons font que les *would be entrepreneurs* ne se lancent jamais : peur de ne pas avoir le réseau, les fonds ou encore l'expérience. Le manque d'expérience est probablement la plus mauvaise des raisons. Pensez à Facebook : si Mark Zuckerberg s'était demandé s'il avait l'expérience nécessaire pour créer une multinationale cotée en Bourse alors qu'il était encore étudiant à Harvard... il n'aurait probablement jamais rien créé.

Il n'a jamais été aussi facile qu'aujourd'hui de créer sa propre entreprise, il suffit d'un site Internet et on peut le faire de chez soi, avec une connexion Web fiable et rapide. L'investissement initial est très faible.

La véritable raison est beaucoup plus cachée et profonde. C'est tout le système éducatif français qui est à revoir.

On devrait apprendre aux jeunes à « créer leur propre emploi » plutôt que de « chercher un emploi ». L'idée que « C'est dur de créer son entreprise » est tellement ancrée dans les têtes que beaucoup ne l'envisagent même pas comme une option. Apprendre l'entrepreneuriat devrait être enseigné à l'école, au même titre que l'algèbre ou une langue étrangère. Cela devrait être une discipline fondamentale, car être capable de faire un tableau de trésorerie et un compte de résultat est indispensable quel que soit le projet, pour un futur artiste comme pour un producteur agricole. Nous avons tous des passions et des idées qui peuvent devenir une entreprise, ou au moins servir de base pour créer son propre emploi et plus tard, peut-être, d'autres.

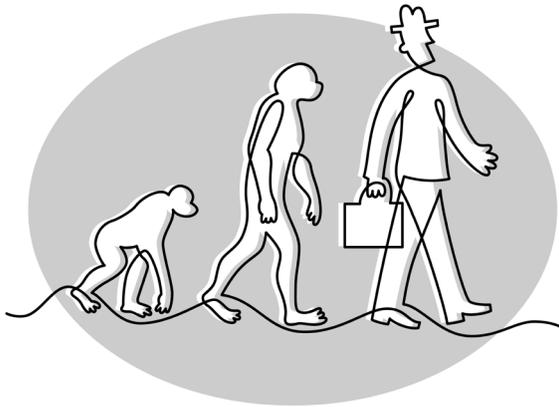
Reid Hoffman est le maître absolu de la création d'entreprise dans les nouvelles technologies. Il a toujours été une source incroyable d'inspiration pour toute la Silicon Valley et j'ai la chance de le compter parmi mes amis proches. Dans ce livre, avec Ben Casnocha, Reid vous donne les clés pour voir votre carrière différemment, en changeant le référentiel que vous ont implanté votre entourage et le système éducatif français. En le lisant, vous vous rendrez compte que vous pouvez envisager votre propre carrière comme une start-up et, pourquoi pas, réfléchir bientôt à une vraie création d'entreprise.

Bonne lecture !

LOÏC LE MEUR

# 1

## Nous sommes tous des entrepreneurs



**V**ous êtes né entrepreneur. Cela ne veut pas dire que vous êtes venu au monde pour créer des entreprises. En fait, la plupart des gens ne devraient pas se lancer dans cette aventure. Les chances de réussite sont minces, les chocs affectifs sont violents : la création d'entreprise est un chemin réservé à certaines personnes.

Tous les hommes sont des entrepreneurs non parce qu'ils sont appelés à créer des entreprises mais parce que la volonté de créer figure dans le génome humain, et la création est l'essence même de l'entreprenariat. Comme le dit Yunus, nos ancêtres

les hommes des cavernes avaient à se nourrir : il a fallu qu'ils inventent leurs règles de vie. Ils étaient les fondateurs de leur propre vie. Mais au fil des siècles, nous avons oublié que nous sommes entrepreneurs. Nous nous sommes comportés comme de la main-d'œuvre.

Pour nous adapter aux défis du monde du travail contemporain, il nous faut redécouvrir notre instinct d'entrepreneur et l'utiliser pour nous forger de nouveaux types de carrière. Que vous soyez avocat, médecin, enseignant, ingénieur ou chef d'entreprise, vous devez aujourd'hui vous considérer vous-même comme un entrepreneur à la tête d'au moins une start-up appelée à vivre et à grandir : votre carrière.

Le présent ouvrage n'est pas un manuel de recherche d'emploi. Vous n'y trouverez pas des trucs et astuces sur la façon de rédiger votre CV, ni de préparer un entretien d'embauche. Vous y trouverez en revanche l'état d'esprit et les compétences dont vous avez besoin, comme toutes les start-up, pour vous adapter au futur. Vous découvrirez des stratégies qui vous aideront à étendre votre réseau, à devenir plus compétitif et à décrocher de meilleures opportunités professionnelles.

**Tout homme naît entrepreneur. Quand il vivait dans une grotte, il était à son compte... pour trouver de quoi se nourrir. C'est ainsi que l'histoire a commencé. Depuis l'avènement de la civilisation, nous avons refoulé ce statut. Nous sommes devenus de la « main-d'œuvre » parce qu'on nous a estampillés avec le mot « main-d'œuvre ». Nous avons oublié que nous sommes des entrepreneurs.**

**Muhammad Yunus, Prix Nobel de la paix  
et pionnier du microcrédit**

Votre succès à venir dépend de la façon dont vous comprendrez et mettrez en œuvre ces stratégies entrepreneuriales. Plus largement, la société prospère quand les gens y ont une mentalité de

créateur d'entreprise. Beaucoup de problèmes du monde actuel seraient résolus – et résolus plus vite – si tout le monde vivait les valeurs décrites dans les pages qui suivent. Ce livre parle de vous, et de ce que vous pouvez apporter à la société autour de vous. Ce changement dépend de chacun.

## Le nouveau monde du travail

Pendant des siècles, des immigrants ont tout risqué pour venir en Amérique avec la conviction qu'en travaillant dur, ils auraient une vie meilleure que leurs parents<sup>1</sup>. Depuis la naissance des États-Unis, chaque génération d'Américains a en général gagné davantage d'argent, reçu une meilleure éducation et bénéficié d'un niveau de vie plus élevé que la génération précédente. Le gain automatique de prospérité, cela faisait partie du rêve américain.

Depuis une soixantaine d'années, le marché du travail des diplômés fonctionnait comme un escalator<sup>2</sup>. Une fois un diplôme en poche, on se faisait embaucher au bas de l'échelle hiérarchique d'un escalator comme IBM, General Electric ou Goldman Sachs. Là, on était pris en main par son employeur, parrainé et formé. Dès que l'on acquérait de l'expérience, on grimpait dans la hiérarchie, laissant la place aux jeunes et ambitieux diplômés qui occupaient à leur tour le bas de l'échelle. Tant que l'on se montrait docile, on progressait régulièrement vers le haut de l'escalator, chaque nouvelle marche apportant davantage de pouvoir, de revenus et de sécurité d'emploi. En fin de carrière, vers l'âge de 65 ans, on quittait l'escalator, laissant un cadre supérieur occuper le poste de cadre dirigeant que l'on venait d'abandonner. On prenait alors une retraite confortable

---

1. Retrouvez les notes de bas de page numérotées en fin d'ouvrage.

financée par le fonds de pension de l'entreprise et par la sécurité sociale du gouvernement.

Naturellement, les gens ne tenaient pas cela pour acquis. Mais chacun était convaincu qu'un salarié compétent et zélé devait nécessairement, sauf malchance insigne, atteindre un niveau de responsabilité élevé. Ces attentes étaient en général fondées.

Aujourd'hui, l'escalator est bloqué à tous les niveaux. Beaucoup de jeunes, même surdiplômés, sont bloqués au portillon d'entrée, sous-employés ou chômeurs, comme Ronald Brownstein l'a noté dans *Atlantic*<sup>3</sup>. Pendant ce temps, les fonds de pension étant en faillite et le filet de sécurité gouvernemental criblé de trous comme un gruyère, un nombre record de sexagénaires et septuagénaires restent vissés à leur fauteuil ou reprennent leur fonction<sup>4</sup>. Dans le meilleur des cas, cela laisse les travailleurs en milieu de carrière sans espoir de promotion ; au pire, ils se font éjecter du système pour faire place à des gens plus spécialisés. Aujourd'hui, il est difficile pour les jeunes d'accéder à l'escalator, difficile pour les employés d'âge moyen d'avoir des promotions, et difficile encore pour les gens âgés de plus de 60 ans de prendre leur retraite. « Au lieu d'avancer à la queue leu leu, chacun marche sur tous les autres », dit Brownstein. Et en Europe, tout comme aux États-Unis, le schéma est le même. Si la retraite est davantage prise en charge par l'État dans certains pays, le système est lui aussi mis à rude épreuve en Europe.

Avec la mort des traditionnels plans de carrière, on assiste également à la disparition des méthodes de développement professionnel classiques dont bénéficiaient les générations précédentes. Aujourd'hui, on ne peut plus compter sur des formations payées par l'employeur pour progresser dans le domaine de la communication ou sur le plan technique. On attend, même des plus jeunes, qu'ils sachent exécuter les tâches pour lesquelles on les a recrutés, et ceci dès le premier jour ou, au pire, dès les premières semaines<sup>5</sup>. Quand on veut acquérir de nouvelles compétences ou se perfectionner dans le métier pour

lequel on a été recruté, on doit soi-même prendre en charge sa formation. Les employeurs ne veulent plus investir sur leur personnel, en partie car celui-ci n'est plus disposé à rester toute sa vie dans la même société : chaque carrière est un camaïeu de fonctions tout à fait différentes. Il y avait naguère un pacte non écrit entre un salarié et son employeur garantissant un emploi à vie en échange d'une indéfectible loyauté ; ce pacte a été remplacé par des contrats à court terme fondés sur la performance, et susceptibles d'être remis en cause en permanence par les deux parties. Le loyalisme professionnel fonctionne désormais « horizontalement » entre une personne et son réseau et non plus « verticalement » vis-à-vis de son chef, comme l'a noté Dan Pink.

**Oubliez donc ce que vous croyiez savoir du monde du travail. Les règles ont changé. « Prêt ? En joue ! Feu ! » a été remplacé par « En joue, feu ! En joue, feu ! En joue, feu ! »**

La ruine des espoirs traditionnels de carrière est due à deux évolutions au moins, liées entre elles d'ailleurs : la mondialisation et la technologie. Ces concepts peuvent vous sembler surestimés, mais en réalité leurs effets à long terme sont bel et bien sous-estimés. La technologie permet d'automatiser des postes qui exigeaient jadis des connaissances et des compétences difficiles à acquérir, y compris des métiers en col blanc bien payés tels courtier en bourse, auxiliaire juridique et radiologue<sup>6</sup>. La technologie a certes créé des emplois, mais ceux-ci tendent à nécessiter des compétences différentes et de plus haut niveau que ceux qu'ils remplacent<sup>7</sup>. Si la technologie n'élimine ou ne change pas les compétences dont ont besoin de nombreuses branches économiques, elle permet en revanche à de nombreux salariés du monde entier de se disputer votre travail, ce qui permet aux entreprises de délocaliser facilement votre travail, et de réduire votre salaire de façon spectaculaire. Le commerce et la technologie ne sont pas survenus du jour au lendemain, et ne sont pas près de disparaître. Le marché du travail dont nous faisons tous partie a été modifié de façon définitive.

Oubliez donc ce que vous croyiez savoir du monde du travail. Les règles ont changé. « Prêt ? En joue ! Feu ! » a été remplacé par « En joue, feu ! En joue, feu ! En joue, feu ! » Il n'y a pas si longtemps, on ne cherchait du travail qu'en cas de chômage, ou quand on ne se plaisait pas à un poste donné ; de nos jours, il est obligatoire d'être en permanence à l'affût d'opportunités nouvelles. Le networking ne suffit plus, il faut construire intelligemment son réseau.

L'écart se creuse entre, d'une part, ceux qui connaissent les nouvelles règles de la concurrence et sont en possession des compétences recherchées par l'économie mondialisée, et d'autre part, ceux qui s'agrippent aux vieilles façons de penser et se fient à des compétences que l'on trouve partout. La question est de savoir dans quel groupe vous vous situez.

## Pourquoi manager votre carrière comme une start-up ?

Le changement crée de nouvelles opportunités et des défis nouveaux. Il faut désormais faire preuve d'esprit d'entreprise. Que vous travailliez pour une PME de dix personnes, une multinationale, une entreprise à but non lucratif, une agence gouvernementale ou ailleurs – si vous voulez à la fois sauter sur les opportunités et relever les défis du chaotique marché du travail, il vous faut penser et agir comme si vous étiez à la tête d'une start-up : votre propre carrière.

**Pourquoi êtes-vous une start-up ?** Quand on crée une entreprise, on est amené à prendre des décisions urgentes malgré une insuffisance d'informations, de temps et de ressources. Faute de garantie ou de filet de sécurité, il faut prendre certains risques. La concurrence change, le marché bouge. Le cycle de vie d'une entreprise est devenu plus bref. Les conditions dans lesquelles

les entrepreneurs démarrent et étendent l'activité de leur société sont les conditions dans lesquelles nous développons toute notre carrière. On ne sait jamais ce qui va arriver. Les sources d'informations sont maigres, les ressources chiches et la concurrence féroce. Le monde se transforme et la durée moyenne d'un emploi donné diminue. Cela veut dire qu'il faut s'adapter sans cesse car personne ne vous tendra la main quand vous trébucherez : ni votre employeur ni le gouvernement.

Les entrepreneurs attaquent de front ces incertitudes, ces changements et ces contraintes. Ils font en permanence le bilan de leurs atouts, de leurs aspirations et des réalités du marché pour dégager un avantage concurrentiel. Ils conçoivent des plans souples et itératifs. Ils se créent dans tous leurs milieux professionnels un réseau de relations qui survit à leur start-up. Ils recherchent opiniâtrement ou créent de toutes pièces des opportunités décisives comportant des risques calculés qu'ils gèrent de façon active. Ils font appel à leur réseau de renseignement économique pour relever les défis les plus hardis. Ils appliquent ces méthodes pendant tout le cycle de vie du projet, qui commence dans un garage et s'étend en quelques années sur des étages entiers d'immeubles de bureaux. Pour réussir professionnellement dans le monde d'aujourd'hui, chacun doit adopter ces mêmes stratégies entrepreneuriales.

Elles sont précieuses quel que soit le stade de votre carrière. Elles sont indispensables dès l'instant où l'encre de votre diplôme est sèche, et au bout de dix ans quand vous serez prêt à un changement radical, et toujours quand vous repartirez à zéro plus tard dans la vie. Certaines entreprises gardent cette ardeur innovante quelle que soit la taille qu'elles atteignent. Steve Jobs appelait Apple « la plus grosse start-up de la planète » ? De la même façon, il vous faut rester jeune et lesté, et garder toujours un esprit start-up.

## Pourquoi nous ?

Moi, Reid, j'ai fondé LinkedIn avec mes partenaires en 2003, avec la mission de mettre en contact les professionnels du monde entier pour les rendre plus productifs et les conduire au succès. Neuf ans plus tard, en mai 2011, LinkedIn entrait en bourse et comptait plus de 100 millions de membres. J'avais appris une foule de choses sur la façon dont les cadres de toutes les branches professionnelles gèrent leur carrière : comment ils communiquent avec leurs contacts professionnels de confiance, comment ils trouvent du travail, échangent de l'information et présentent leur identité en ligne. Par exemple, grâce au nombre considérable de membres inscrits, mes collègues et moi-même étions bien placés pour identifier les compétences les plus recherchées, les tendances des différents secteurs et les chemins de carrière conduisant à des opportunités. Je savais quelles approches réussissent ou pas, quelles tactiques obtiennent des résultats ou pas. Accessoirement, je commençais à remarquer quelque chose de tout à fait remarquable liée à mon autre passion : investir.

LinkedIn, que je préside, constitue ma principale activité quotidienne ; mais j'ai également investi dans d'autres start-up. En qualité de *business angel*\* puis de partenaire chez Greylock, j'ai investi dans plus de cent sociétés. Cela m'a donné l'occasion d'aider des entrepreneurs formidables à faire croître leur affaire : j'ai notamment échangé des idées avec Mark Pincus chez Zynga (société de jeux web 2.0. sur réseaux sociaux) à propos de la stratégie des jeux de groupe ; j'ai réfléchi à l'avenir de l'Internet mobile avec Kevin Rose chez Digg and Milk (son entreprise d'applications mobiles) et collaboré avec Matt Flannery à appliquer son modèle de microcrédits chez Kiva à tous les pauvres du monde. Grâce à ces expériences, j'ai acquis

---

\* Les *Business Angels* sont des passionnés de l'aventure entrepreneuriale qui investissent leur argent personnel dans de jeunes entreprises aux concepts novateurs. Plus d'infos sur : [www.franceangels.org](http://www.franceangels.org)

un œil d'aigle pour identifier ce qui fait réussir ou échouer un projet d'entreprise.

Cette double activité – aider LinkedIn à mettre davantage d'opportunités économiques à la disposition de ses membres et contribuer à la croissance des autres sociétés de mon portefeuille – m'a révélé une évidence frappante : les stratégies employées par les start-up les plus fructueuses et celles mises en œuvre par les personnes réussissant le mieux sont pratiquement les mêmes. Ainsi, j'ai résumé sous forme de méthode structurée tout ce que j'ai appris pendant les vingt ans que j'ai eu la chance de passer dans la Silicon Valley, et je l'ai appliqué à l'idée selon laquelle chaque personne est une petite entreprise. C'est d'ailleurs ainsi que, personnellement, je considère ma propre carrière : comme une start-up.

J'ai fait la connaissance de Ben à un moment où il se trouvait à la croisée des chemins : il devait poursuivre soit dans la création d'entreprises de haute technologie (il en avait déjà lancé quelques-unes), soit dans l'écriture (il avait écrit un ouvrage sur la création d'entreprise), soit dans les voyages à l'étranger (il s'était rendu dans de nombreux pays), soit dans un peu tout ça mis ensemble. Comme il n'avait même pas 25 ans, il se posait beaucoup de questions : sur combien d'années faire des projets ? Quel genre de risques prendre pour développer sa carrière ? Comment acquérir à la fois des compétences pointues et une expérience polyvalente ? Et il m'a dit une chose qui m'intrigua : même s'il ne lançait pas une nouvelle société, il comptait résoudre ces questions critiques concernant sa carrière à la façon d'un entrepreneur.

Dans les mois qui suivirent notre première rencontre, Ben se rendit dans des dizaines de pays et croisa des milliers d'étudiants, d'entrepreneurs, de journalistes et d'hommes d'affaires : des lycéens dans des villages d'Amérique centrale, des petits patrons dans les campagnes d'Indonésie, des dirigeants politiques en Colombie, etc. Dans ces lieux écartés, il parlait de

ses propres expériences et observait simultanément les aspirations et les attitudes des personnes les plus douées. Ce qu'il remarqua de plus étonnant, c'est que l'esprit d'entreprise au sens large existe partout : à des milliers de kilomètres de la Silicon Valley, dans les cœurs et les esprits de gens qui ne créaient pas obligatoirement d'entreprises. Ils n'étaient pas forcément des entrepreneurs à leurs propres yeux, mais leur approche de la vie rappelait en tout point l'atmosphère de la Silicon Valley : ils ne comptaient que sur eux-mêmes, ils étaient ingénieux, ambitieux, souples et organisés en réseau. À la lumière de ces expériences, il arriva tout seul à la même conclusion que moi : l'esprit d'entreprise est une certaine idée de la vie en général, et non des affaires au sens strict ; c'est aussi une idée mondiale, et pas seulement américaine. (J'ai d'ailleurs observé la même chose quand je siégeais au conseil d'administration d'Endeavor, un organisme mondial traitant de l'esprit d'entreprise.) Enfin, comme nous l'avons vérifié ensemble pendant deux décennies, ce n'est pas l'apanage d'une génération, mais une idée valable à tout âge.

## Pourquoi est-ce urgent ?

Avant d'étudier la façon dont l'esprit d'entreprise peut transformer votre carrière, nous devons d'abord comprendre ce qui est en jeu. On ne saurait mieux prouver les dangers auxquels on s'expose en perdant une attitude de start-up qu'en évoquant un secteur qui représentait autrefois la fine pointe de l'esprit d'entreprise américain : l'industrie automobile.

Au milieu du xx<sup>e</sup> siècle, la ville de Détroit était devenue une capitale du dynamisme mondiale grâce à trois start-up locales : Ford, General Motors et Chrysler. À l'époque, le secteur automobile était à l'avant-garde de l'innovation. Ford avait inventé la chaîne de montage, pour la production en masse de véhicules

automobiles : cette technique avait définitivement transformé l'industrie manufacturière. General Motors et son légendaire président Alfred Sloan avaient mis au point un système de gestion et d'organisation imité par des centaines d'autres entreprises. Ils étaient également des visionnaires. Ils croyaient fermement – à contre-courant du grand nombre – que l'automobile serait omniprésente dans ce pays acquis à l'idée de frontière ouverte. Alfred Sloan promettait « une voiture pour chaque bourse et chaque usage ». Henry Ford voulait construire un véhicule « si bon marché que tout salarié convenablement rémunéré serait capable de l'acquérir ».

Comme les meilleurs entrepreneurs, ces précurseurs ne se contentaient pas de rêver. Ils s'étaient mis à la tâche et avaient bâti l'avenir qu'ils avaient imaginé. Collectivement, les constructeurs américains de la deuxième moitié du xx<sup>e</sup> siècle produisirent des centaines de millions de véhicules innovants et élégants, qui touchèrent des clients dans le monde entier. En 1955, General Motors fut la première entreprise au monde à atteindre un chiffre d'affaires d'un milliard de dollars<sup>8</sup>. À la fin de la même décennie, GM avait acquis un tel poids économique que le ministère américain de la Justice envisagea de le morceler.

Un emploi dans une de ces compagnies était un exemple parfait de l'escalator cité plus haut. La sécurité d'emploi était incomparable : les fabricants d'automobiles ne licenciaient pratiquement personne. S'il vous manquait des compétences, votre employeur vous formait. General Motors avait même sa propre école technique, où l'on pouvait décrocher l'équivalent d'un BTS en alternance. Les diplômés de cet organisme avaient pratiquement la garantie d'un emploi à vie, avec tous les avantages connexes. Avec l'ancienneté, on grimpait dans la hiérarchie.

Pendant le boom de l'automobile, la ville de Détroit prospéra. C'était un endroit où l'on pouvait réaliser ses rêves, faire fortune et donner naissance à de nouvelles technologies. « C'était Silicon Valley, je te jure », nous déclara un journaliste d'un journal

régional, Tom Walsh, en se référant à l'âge d'or de Détroit. Les entrepreneurs accumulaient des fortunes colossales, et un million de personnes s'installèrent dans l'agglomération pour en avoir leur part : Détroit devint la quatrième ville des États-Unis<sup>9</sup>. Les salaires étaient confortables : le revenu médian de la ville était le plus élevé d'Amérique. Presque tout le monde était propriétaire de sa maison. Détroit n'était pas seulement un excellent endroit où travailler, mais on y trouvait également une diversité, une énergie, une culture et un esprit de progrès rivalisant avec ceux de Chicago et de New York. Ce fut la première ville à accorder des numéros de téléphone à des particuliers, à tracer une route goudronnée longue d'un mille (1,6 km) et à construire une autoroute urbaine.

De 1940 à 1970, Détroit resta l'orgueil de l'Amérique. « Le mot *Détroit* est dans le monde entier synonyme de la puissance industrielle de l'Amérique », déclara en 1951 le président américain Harry Truman<sup>10</sup>. C'était un élément clé de l'arsenal démocratique, tellement symbolique du destin exceptionnel des États-Unis que des visiteurs de tous les pays venaient y admirer l'esprit d'entreprise et d'innovation dans ce qu'ils ont de meilleur.

Puis les producteurs automobiles de Détroit perdirent leur esprit d'entreprise. Les entrepreneurs commencèrent à se comporter comme des salariés. Et, comme le Titanic après sa collision avec un énorme iceberg, Détroit commença lentement à sombrer.

## **Plus dure sera la chute**

« Au fil des ans et des décennies, nous avons camouflé les problèmes et différé les décisions draconiennes, alors même que nos concurrents étrangers nous dépassaient. Eh bien, cette époque est révolue », annonça le président américain Barack Obama en 2009. C'était lors d'une conférence de presse annonçant que le gouvernement fédéral prêtait 77 milliards de dollars à GM et à Chrysler et accordait à Ford une nouvelle ligne de

crédit, pour soutenir ces entreprises qui venaient de déposer leur bilan<sup>11</sup>. Pour les Américains d'un certain âge qui avaient grandi à l'époque de la splendeur de Détroit, l'annonce du président Obama résumait proprement trois décennies d'effritement et de déception.

Qu'était-il arrivé ? Beaucoup de choses. Mais le cœur du problème était que l'industrie automobile américaine s'était endormie sur ses lauriers. Andy Grove, cofondateur d'Intel, avait eu une phrase devenue célèbre : « Seul le paranoïaque survit. » Il voulait dire par là que le succès est fragile et la perfection éphémère. C'est au moment où l'on se croit assuré d'un succès durable qu'un concurrent vous saute à la gorge. C'est un euphémisme de dire que les cadres de l'industrie automobile américaine n'étaient pas paranoïaques.

Au lieu d'être à l'écoute du consommateur de base qui demandait des véhicules plus petits et moins gourmands en carburant, les constructeurs américains ont construit des engins de plus en plus gros. Au lieu de prendre au sérieux leurs nouveaux concurrents japonais, ils s'agrippèrent obstinément – vis-à-vis d'eux-mêmes et leur clientèle – au fait que MADE IN THE USA était synonyme de « meilleur du monde ». Au lieu d'apprendre de leurs concurrents les nouvelles méthodes de production « juste à temps » ils s'obstinèrent dans leur comptabilité analytique vieille de plusieurs décennies. Au lieu de récompenser les meilleurs membres du personnel et de licencier les pires, ils conservèrent la promotion fondée sur l'ancienneté et le népotisme. Au lieu de réagir avec agilité aux évolutions du marché, les dirigeants s'enlisèrent délibérément dans la « réunionite ». Ross Perot fit observer ironiquement que, si l'on trouvait un serpent dans une chaîne de montage chez GM, on formait un comité pour déterminer s'il fallait tuer la bête ou pas.

Leurs succès faciles avaient transformé les sociétés automobiles américaines en bureaucraties bouffies, hostiles au risque et indifférentes au mérite. Quand la concurrence se fit plus dure

et que les besoins du consommateur changèrent, les dirigeants ne s'adaptèrent pas mieux que les syndicats. Ils ne quittèrent jamais les ornières où ils s'enfonçaient.

Détroit n'implosa pas du jour au lendemain, mais se dégonfla progressivement. Ce qui faisait justement partie du problème : comme ces entreprises avaient encore des chiffres d'affaires en milliards de dollars, il était facile pour leurs gestionnaires de se contenter du déclin et d'ignorer les problèmes qui s'accumulaient. Personne ne fit de projection à long terme, on ne tenta pas d'identifier les faiblesses structurelles ni d'y remédier. Le réveil fut donc rude. Quand le tocsin sonna – c'est-à-dire quand GM perdit 82 milliards de dollars en trois ans et demi, juste avant le renflouement fédéral – il était trop tard.

L'effondrement de l'industrie automobile a plongé la « motor city » dans une situation désespérée. « L'avantage de vivre dans la ville la plus abandonnée d'Amérique, déclare froidement le journaliste local Walsh, c'est qu'il n'y a jamais de circulation, quelle que soit l'heure. » Abandonné : c'est bien le mot qui vient à l'esprit quand on se promène dans l'ancien centre-ville de Détroit. On peut y franchir plusieurs carrefours sans voir âme qui vive. La plupart des maisons sont vides. Sur certaines, on a cloué des planches pour aveugler les fenêtres et des pancartes « condamné » sur les portes d'entrée ; d'autres n'ont que des feuilles de plastique noir agrafées aux cadres de leurs fenêtres vides. Beaucoup de bâtiments font curieusement penser à des décors de théâtre en ruines. Un tiers environ de la ville – soit une surface de la taille de San Francisco – est désert.

Pour les rares habitants restés sur place, la vie est sinistre. Détroit est devenu la ville la plus dangereuse des États-Unis, après Flint (Michigan). La moitié des enfants vivent en dessous du seuil de pauvreté. Le taux de chômage, estimé entre 15 % et 50 %, est le plus haut du pays. L'enseignement est sinistré : 80 % des collégiens sont incapables de faire des calculs tout simples<sup>12</sup>. La plupart des hommes politiques sont plus ou moins

corrompus et incompetents. Aussi incroyable que cela paraisse, il n'existe pas une seule chaîne de supermarchés dans toute la ville.

Détroit, naguère symbole de progrès, représentait tout ce qui était bon et possible. L'industrie automobile était le symbole de l'esprit d'entreprise. Aujourd'hui, Détroit est symbole de désespoir.

## **Il y a des friches industrielles partout**

L'histoire de Détroit n'est pas simple. Dans cette brève esquisse, nous avons omis quelques facteurs plus complexes, et le fait que des signes avant-coureurs d'amélioration existent. Mais l'histoire de Détroit n'est pas unique. Nous n'avons pas pris l'exemple de ce secteur parce qu'il est exceptionnel, bien au contraire. L'actualité montre de nombreux exemples d'entreprises et de pans entiers de l'économie qui ont connu un effondrement analogue. Des compagnies naguère puissantes se désintègrent plus souvent et plus vite qu'autrefois. Dans les années 1920 et 1930, les sociétés composant l'index boursier Standard & Poor 500, équivalent américain du CAC 40, y demeuraient en moyenne soixante-cinq ans. À la fin des années 1990, leur longévité s'était réduite à dix ans. John Seely Brown et John Hagel, du cabinet d'audit Deloitte, ont calculé que le taux de remplacement d'une entreprise à la tête d'un secteur a plus que doublé en quarante ans. Aujourd'hui plus que jamais, « la position des "meilleurs" est de plus en plus précaire »<sup>13</sup>.

Pourquoi tant de réussites finissent comme Détroit ? Chaque cas est différent mais, parmi les causes sous-jacentes, on trouve souvent l'orgueil du succès, l'incapacité à identifier et à vaincre la concurrence, l'absence de désir d'exploiter les opportunités permettant de limiter le risque et l'incapacité à s'adapter à un changement implacable. Les forces de concurrence et de changement qui ont conduit Détroit à sa chute sont à la fois mondiales

et locales. Elles menacent toute entreprise, toute industrie et toute ville. Plus important, elles menacent également chaque personne, chaque carrière.

Cet ouvrage n'est pas consacré à l'histoire économique de Détroit. Pourquoi l'exemple de cette ville est-il si important ? Parce que, où que vous viviez, dans quelque secteur que vous travailliez, quelque position que vous occupiez, il est possible que votre carrière soit aujourd'hui sur la même trajectoire que celle de Détroit. Les forces de changement qui ont fait basculer cette ville et cette industrie autrefois prospères risquent de faire basculer votre carrière, aussi sûre qu'elle vous semble pour le moment.

Heureusement, il existe une autre trajectoire située géographiquement et idéologiquement à l'autre extrémité des États-Unis par rapport à Détroit : la Silicon Valley. Elle est devenue un modèle d'esprit d'entreprise pour le *xxi*<sup>e</sup> siècle et elle a produit depuis des décennies plusieurs générations d'entrepreneurs concurrentiels : de Hewlett Packard (fondé en 1939) à Intel, Apple, Adobe, Genentech, AMD, Intuit, Oracle, Electronic Arts, Pixar et Cisco, plus récemment à Google, eBay, Yahoo, Seagate et Salesforce, et dernièrement à PayPal, Facebook, YouTube, Craigslist, Twitter et LinkedIn.

Avec chaque décennie, la Silicon Valley a développé et intensifié son élan créatif, grâce à des dizaines de sociétés qui ont façonné l'avenir et se sont adaptées à l'évolution du marché mondial. Non seulement, elles ont fourni un modèle nouveau d'innovation pour l'entreprise, mais également un état d'esprit entrepreneurial indispensable à la réussite de la carrière de chacun.

**Qu'ont-elles en commun ?** Les principes de la Silicon Valley sont ceux décrits dans le présent ouvrage. Prendre des risques intelligents pour une réussite à grande échelle. Bâtir un réseau d'alliances pour mettre en œuvre davantage d'intelligence,

de ressources et d'actions collectives. Saisir les opportunités décisives.

Qui que vous soyez et quoi que vous fassiez, penser comme une start-up est à votre portée. Tout le monde peut appliquer à sa propre carrière le talent d'entreprendre. C'est ce que décrit le présent ouvrage. Son ambition est de vous éviter de finir comme Détroit, et de vous installer mentalement dans la Silicon Valley.

## Le chemin de l'avenir

En 1997, Reed Hastings dirigeait une société de logiciel dans les collines de la Silicon Valley. Il loua une cassette dans une boutique de vidéo, la rendit avec quelques jours de retard et se vit infliger une pénalité si lourde qu'il n'osa pas raconter l'affaire à sa femme. Mais cette mésaventure mineure stimula son instinct entrepreneurial : et si l'on pouvait louer un film sans courir le risque d'une pénalité de retard ? Il se renseigna sur ce secteur économique et découvrit qu'une nouvelle technologie, celle du DVD, offrait un support plus léger et peu coûteux à expédier<sup>4</sup>. Il comprit que l'essor du e-commerce joint à la révolution du DVD présentait une opportunité énorme. La même année, il créa une entreprise alliant l'e-commerce avec le bon vieux courrier postal : les clients choisissaient leur film sur un site Internet, recevaient le DVD par courrier et le renvoyaient après l'avoir regardé. L'idée était saine mais Reed avait appris grâce à plusieurs années dans le secteur des hautes technologies que le concept était voué à évoluer. Il se garda de baptiser son entreprise DVDparCourrier (ou tout autre nom lié au support en vogue) et fixa son choix sur un nom plus générique : Netflix.

Le succès tarda à venir. Initialement, les clients payaient chaque DVD qu'ils louaient, comme chez Blockbuster, le géant du secteur qui possédait des milliers de magasins de location de

cassettes vidéo dans le monde entier<sup>15</sup>. Le projet ne décollait pas. Reed se mit à proposer des abonnements mensuels permettant des locations illimitées. Malgré cela, les clients se plaignaient toujours du délai entre le moment où ils cliquaient en ligne et celui où ils recevaient le DVD dans leur boîte aux lettres. En 1999, il obtint un rendez-vous au siège de Blockbuster pour discuter d'un éventuel partenariat avec les distributeurs locaux, pour des livraisons plus rapides. Blockbuster le prit de haut : « Ils se sont carrément moqués de nous dans leur bureau », raconte Reed<sup>16</sup>.

Lui et son équipe ne lâchèrent pas le morceau. Ils améliorèrent leur réseau de centres de distribution, au point que plus de 80 % des clients recevaient désormais leur film dans les vingt-quatre heures<sup>17</sup>. Ils mirent au point un moteur de recherche innovant pour proposer aux utilisateurs des films susceptibles de leur plaire en fonction de leurs commandes précédentes. En 2005, Netflix était à la tête d'un portefeuille de quatre millions d'abonnés, ayant écrasé la concurrence d'imitateurs tel Walmart : la société était devenue la première entreprise de location de films en ligne. En 2010, Netflix réalisa un profit de plus de 160 millions de dollars. La même année, Blockbuster déposa son bilan, faute de s'être adapté à l'âge d'Internet<sup>18</sup>.

Netflix n'en resta pas là. En 2010 et 2011, ses dirigeants cessèrent de se focaliser sur leur activité de DVD par courrier – toujours rentable – et se lancèrent sur une nouvelle trajectoire : la mise à disposition en ligne de films et d'émissions de télévision en streaming, destinés aux ordinateurs, aux smartphones et aux tablettes. Ils guettaient cette opportunité depuis des années, et la généralisation des réseaux à large bande leur permit de décoller. La majorité des clients regardaient désormais les émissions de télévision et les films en streaming et non plus sur DVD. Au moment où nous mettons sous presse, Netflix représente plus de 30 % du trafic Internet global les jours de semaine. Bientôt, le streaming en ligne pourrait constituer une part importante des efforts de programmation originaux de Netflix, ou intégrer

des technologies nouvelles restant à inventer. Toutefois, leur succès actuel n'est pas assuré de se poursuivre. De nouveaux défis apparaissent quotidiennement.

« La plupart du temps, les changements qui surviennent de par le monde nous dépassent », explique Reed. Lors d'une interview sur un plateau de tournage, un cadre dirigeant d'Hollywood lui demanda un jour s'il faisait des projets stratégiques à cinq ans ou à trois ans ; Reed lui répondit qu'il ne faisait ni l'un ni l'autre car trois ans représentent une éternité dans la Silicon Valley et il est impossible de se projeter si loin dans l'avenir. Netflix s'attache à rester agile et réactif, c'est-à-dire toujours en phase de test. Nous appelons cette attitude mentale « bêta permanent ».

### **Si vous managez votre carrière comme une start-up, vous êtes en permanence en phase bêta**

Les sociétés de haute technologie commercialisent parfois des logiciels avec l'étiquette « phase bêta » après la date officielle de lancement, pour souligner que le produit n'est pas véritablement fini, mais plutôt prêt à la prochaine série d'améliorations. Gmail par exemple, lancé en 2004, ne connut que des versions bêta jusqu'en 2009, alors que des millions d'utilisateurs étaient déjà inscrits. Jeff Bezos, fondateur et PDG d'Amazon, rappelle dans chacune de ses lettres annuelles aux actionnaires – depuis la toute première en 1997 – qu'on est toujours au jour 1 d'Internet et d'amazon.com : « Tout en étant optimistes, nous devons rester vigilants et garder un sentiment d'urgence. »<sup>19</sup> Autrement dit, Amazon n'est jamais fini : l'entreprise est toujours à son premier jour. Les entrepreneurs savent que les compagnies qui réussissent brillamment sont en évolution continue.

Nous devons tous bannir de notre vocabulaire le mot « terminé ». Nous sommes tous d'une façon ou d'une autre en



## **Managez votre carrière comme une start-up**

**Reid Hoffman et Ben Casnocha**

*Préface de Loïc Le Meur*

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