

Tony Hsieh

L'ENTREPRISE DU BONHEUR

**Culture d'entreprise et relation client :
les piliers de la réussite entrepreneuriale**

A L I S I O

ET SI LE SECRET D'UNE ENTREPRISE À SUCCÈS N'ÉTAIT PAS LE RENDEMENT MAIS LE BONHEUR ?

Pour beaucoup, la réussite d'une entreprise passe par une hiérarchie omniprésente et un œil rivé sur les profits et les rendements. Tony Hsieh, lui, a compris qu'une marque, ses valeurs et sa culture sont autant de piliers de réussite. Tout jeune entrepreneur, il a commencé par vendre des badges et des pizzas, avant de créer une start-up rachetée par Microsoft, puis une entreprise de vente en ligne, Zappos, cédée à Amazon pour 1,2 milliard de dollars.

Le secret de cette prodigieuse ascension ? Tony Hsieh a compris que le bien-être des gens n'était pas un objectif noble, mais un formidable générateur de succès. Il partage dans ce livre les étapes de son succès et de précieux conseils pratiques sur la culture d'entreprise, le recrutement, le service client...

Un parcours spectaculaire salué par des entrepreneurs de tous bords, de Jeff Bezos à Michel et Augustin !

Entrepreneur hors norme, **Tony Hsieh** a étudié l'informatique à Harvard et fondé à 23 ans la société LinkExchange, puis Zappos. *L'Entreprise du bonheur* est un best-seller international.

ISBN : 978-2-37935-428-1



9 782379 354281

22 €
PRIX TTC
FRANCE

A L I S I O



Rayon :
Développement
professionnel

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

Étienne Gless, *L'Entreprise*

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et X !

Alisio s'engage pour une fabrication écoresponsable !

« Des livres pour mieux vivre », c'est la devise de notre maison.
Et vivre mieux, c'est vivre en impactant positivement le monde
qui nous entoure ! C'est pourquoi nous avons fait le choix de
l'écoresponsabilité. Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site.

© 2010 by Tony Hsieh

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

Design de couverture : Caroline Gioux
Maquette : Sébastienne Ocampo

© 2024 Alisio,
une marque des éditions Leduc
76, boulevard Pasteur
75015 Paris – France
ISBN : 978-2-37935-428-1

Tony Hsieh

L'ENTREPRISE DU BONHEUR

Culture d'entreprise et relation client :
les piliers de la réussite entrepreneuriale

Préface de Michel et Augustin

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

A L I S I O

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