

Ben Horowitz

Hard Things

Entreprendre dans l'incertitude

Traduit de l'américain par Laurence Nicolaieff

DUNOD

L'ouvrage original a été publié aux États-Unis par Harper
Business sous le titre *The Hard Thing about Hard Things*.
Copyright © Ben Horowitz, 2014

Conception de la maquette intérieure : PCA

© Dunod, 2018 pour la version française
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-078673-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Felicia, Sophia, Mariah et le Boocher, mi familia,
pour m'avoir supporté tandis que j'apprenais tout cela.*

*Cent pour cent de ma part des bénéfices de ce livre
iront à l'American Jewish World Service
pour aider les femmes dans les pays en développement
à obtenir les droits civils fondamentaux.*

*Elles sont véritablement confrontées
aux situations difficiles.*

Sommaire

Introduction	9
Chapitre 1. De communiste à capital-risqueur	11
Chapitre 2. <i>I Will Survive</i>	28
Chapitre 3. Cette fois avec de l'émotion	51
Chapitre 4. Quand l'édifice vacille	69
Chapitre 5. Prendre soin des personnes, des produits et des profits (dans cet ordre-là).....	101
Chapitre 6. L'exploitation au jour le jour	146
Chapitre 7. Comment diriger, y compris quand vous ne savez pas où vous allez	192
Chapitre 8. Première règle de l'entrepreneuriat : il n'y a aucune règle	233
Chapitre 9. La fin du commencement	252
Annexe Questions à (se) poser quand on recrute un responsable des ventes.....	265
Remerciements	271
À propos de l'auteur	275

Introduction

« C'est le monde réel, mec, l'école est finie
On t'a volé tes rêves et tu ne connais pas le voleur. »

– Kanye West, *Gorgeous*

Chaque fois que je lis un livre ou un manuel sur le management, je ne peux m'empêcher de penser : « Fort bien mais cela ne traduit pas ce que j'ai vécu de plus difficile dans telle ou telle situation. » Car le plus difficile n'est pas de déterminer un grand objectif effrayant et audacieux, mais de devoir licencier des salariés quand on n'atteint pas cet objectif. Le plus difficile n'est pas de recruter des talents, mais de gérer le moment où ces « talents » s'estiment en droit d'avancer des exigences déraisonnables. Le plus difficile n'est pas d'élaborer un organigramme, mais d'instaurer une véritable communication à l'intérieur de l'organisation que vous venez de créer. Le plus difficile, enfin, n'est pas de projeter un rêve ambitieux, mais de se réveiller en pleine nuit avec des sueurs froides quand le rêve vire au cauchemar.

Ces ouvrages tentent en fait d'offrir des recettes à des problèmes qui n'admettent aucune solution. Il n'existe pas de réponse toute faite pour affronter les situations complexes et évolutives. Il n'y a pas de recette unique pour bâtir une entreprise de haute technologie, aider un groupe de gens à sortir du marasme, composer des chansons à succès, devenir le meilleur quarterback de la National Football League, se présenter aux élections présidentielles... et pas de solution miracle pour motiver les équipes quand l'entreprise se trouve au bord du gouffre. C'est ce qui est le plus difficile quand tout va à vau-l'eau – aucune formule magique ne permet de redresser la situation.

Sauf peut-être quelques conseils avisés et l'expérience.

Je ne prétends pas offrir une réponse dans l'absolu. Je me contente simplement de relater mon histoire personnelle et les obstacles que j'ai rencontrés. En tant qu'entrepreneur, P-DG et aujourd'hui capital-risqueur, je continue à en tirer des leçons utiles – en particulier depuis que je collabore avec une nouvelle génération de P-DG fondateurs. Monter une entreprise suppose inévitablement de traverser des périodes rudes. Je m'exprime en connaissance de cause : j'ai survécu. Si les circonstances diffèrent, les schémas fondamentaux et les enseignements restent d'actualité.

Au fil des années j'ai rassemblé ces leçons en une série de billets de blog lus par des millions de personnes. Nombre d'entre elles m'ont signifié qu'elles souhaitaient connaître toute l'histoire. Ce livre la raconte pour la première fois, en reprenant le contenu de mon blog. Des amis, des conseillers, des membres de ma famille m'ont aidé au cours de ma carrière, comme m'inspire le hip-hop. Car les artistes qui pratiquent cette musique veulent donner le meilleur d'eux-mêmes et décrocher le succès ; ils se voient comme des entrepreneurs. Leurs thématiques – la compétition, la réussite matérielle, l'incompréhension – reflètent les dures réalités de la vie. Je partage mon expérience dans l'espoir qu'elle sera source d'idées et d'inspiration pour celles et ceux qui tentent de bâtir quelque chose à partir du néant.

1

De communiste à capital-risqueur

« Ici il s'agit

De ma femme, de mes gosses, de la vie que je mène

Toute la nuit, j'ai été à elle, c'était juste, et je l'ai fait

Mes hauts et mes bas, mes erreurs, mes chutes

Mes tentatives et mes tribulations, mon cœur, mes boules. »

– DMX, *Who We Be*

J'ai organisé récemment chez moi un grand barbecue auquel j'ai invité une centaine de mes amis les plus proches. Ce qui n'a rien d'extraordinaire en soi. Depuis des années, mon beau-frère Cartheu et moi avons l'habitude de prévoir ce genre de réunion, et mes talents m'ont valu de la part de mes amis afro-américains le surnom de « Jackie Robinson du barbecue ». Apparemment j'ai franchi la ligne de partage de la couleur¹.

La conversation nous amena à parler du célèbre rappeur Nas. Mon ami, Tristan Walker, jeune entrepreneur afro-américain, déclara avec fierté que le chanteur venait comme lui de Queensbridge, un quartier de New York abritant l'un des plus vastes parcs de logements sociaux des États-Unis. Mon père, qui est âgé de 73 ans et d'origine juive,

1. NdT: allusion à l'article sur la ségrégation « The Color Line » de Frederick Douglass, paru en 1881.

intervint et dit : « Je connais bien Queensbridge. » Ayant peine à croire qu'un homme blanc de cette génération ait fréquenté un tel endroit, Tristan objecta : « Vous voulez sans doute dire *Queens*. Queensbridge est un ensemble immobilier situé dans un environnement extrêmement difficile. » Mon père répéta : « Non non, il s'agit bien de Queensbridge. »

J'indiquai à Tristan que mon père avait grandi dans le Queens et qu'il ne pouvait donc pas confondre. Puis, me tournant vers lui : « Papa, que faisais-tu là-bas ? » Il répondit : « Je distribuais des tracts communistes quand j'avais 11 ans. Je m'en souviens parfaitement, parce que ma mère s'est mise en colère quand elle a découvert que le parti communiste m'envoyait dans ce quartier. Elle jugeait cela trop dangereux pour un enfant. »

Mes grands-parents étaient inscrits au parti communiste. Militant actif, mon grand-père Phil Horowitz avait perdu son poste d'instituteur à l'époque du maccarthysme. Mon père, en pur rejeton de parents communistes, a été façonné toute sa jeunesse par la pensée de gauche. En 1968 il décida de déménager en Californie et nous établit à Berkeley où il devint éditeur de *Ramparts*, fameux organe de la Nouvelle Gauche.

J'ai donc grandi dans la ville que ses habitants surnomment affectueusement « la République du Peuple de Berkeley ». J'étais un enfant d'une timidité malade, terrifié par les adultes. Lorsque ma mère m'a déposé pour la première fois à l'école maternelle, je me suis mis à pleurer. L'institutrice lui a conseillé de partir et l'a rassurée en disant qu'il s'agissait d'une réaction commune à la plupart des enfants. Mais quand Elissa Horowitz est revenue trois heures plus tard, elle me trouva trempé et encore en larmes. L'institutrice lui expliqua que je n'avais cessé de pleurer, ce qui expliquait l'état de mes vêtements. Ce jour-là, j'ai été renvoyé de l'école. Si ma mère n'avait pas été la personne la plus patiente du monde, il est probable que je n'y serais jamais retourné. Alors que tout notre entourage conseillait un traitement psychiatrique, elle attendit que je m'acclimate au monde, sans se préoccuper du temps qu'il me faudrait.

J'avais 5 ans quand nous avons quitté notre deux-pièces de Glen Avenue, devenu trop exigu pour une famille de six personnes, au profit d'une demeure plus vaste sur Bonita Avenue. Il s'agissait d'un quartier

occupé par la classe moyenne de Berkeley, qui est quelque peu différente de ce qu'on entend ailleurs par ces termes : notre rue rassemblait une foule de hippies, de gens plus ou moins désaxés, de représentants des couches populaires qui se tuaient au travail pour grimper dans l'échelle sociale et d'individus issus des catégories privilégiées que l'abus de drogue avait conduits au déclassement. Un jour se trouvait chez nous Roger (prénom modifié), un ami de Jonathan, mon frère aîné. Roger montra du doigt un enfant afro-américain qui jouait avec un camion rouge et me lança : « Va dans la rue et dis-lui de te donner son camion. S'il refuse, crache-lui à la figure et traite-le de nègre. »

Une ou deux clarifications s'imposent ici. Tout d'abord, à Berkeley, ce n'était pas une manière habituelle de s'exprimer. En fait, je n'avais jamais entendu le terme « nègre » auparavant et j'ignorais ce qu'il signifiait, même si je devinais qu'il ne s'agissait pas vraiment d'un compliment. Deuxièmement, Roger n'était pas raciste et provenait d'une famille tout ce qu'il y a de plus honorable. Son père enseignait à l'université de Berkeley et formait avec sa mère le couple le plus charmant du monde, mais nous avons découvert plus tard que Roger souffrait de schizophrénie et que le côté sombre de sa personnalité l'incitait parfois à rechercher l'esclandre.

L'ordre que Roger venait de me donner me plaçait dans une situation délicate. J'avais peur de lui. J'étais convaincu qu'il me battrait si je n'obtempérais pas immédiatement. D'autre part, l'idée d'exiger le camion me terrifiait. Bref, tout me plongeait dans la frayeur. Redoutant de rester dans la proximité de Roger, je m'acheminai lentement vers l'enfant. Une trentaine de mètres environ nous séparaient, mais j'eus l'impression de parcourir 30 km. Parvenu à destination, je pus à peine bouger. Je ne savais pas quoi dire, et ouvris la bouche pour m'entendre finalement prononcer : « Est-ce que je peux jouer avec ton camion ? » Joel Clark Jr. répondit : « D'accord. » Quand je me retournai pour voir la réaction de Roger, je constatai qu'il avait disparu. Apparemment, le bon côté de sa personnalité avait pris le dessus et il était passé à autre chose. Je me mis à jouer avec Joel. Ce jour marqua le début d'une grande amitié ; dix-huit ans plus tard, il serait mon témoin de mariage.

Je n'avais jamais raconté cette histoire à quiconque jusqu'à aujourd'hui. Pourtant elle a eu une influence décisive sur ma vie. J'ai compris que le fait d'avoir peur ne signifiait pas que je manquais de courage. Ce que je faisais comptait et déterminait si je deviendrais un héros ou un lâche. J'ai souvent repensé à cette journée et j'ai réalisé que si j'avais obéi à Roger, je n'aurais jamais rencontré celui qui allait devenir mon meilleur ami.

Cette expérience m'a également appris à ne pas juger d'après les apparences. Tant que l'on ne fait pas l'effort de chercher à connaître quelqu'un ou quelque chose, on ne sait rien. Il n'y a aucun raccourci possible, surtout lorsqu'il s'agit d'une connaissance que l'on acquiert par l'expérience personnelle. Les idées reçues et les raccourcis commodes peuvent parfois se révéler pires que l'ignorance complète.

Arrêtez les conneries !

Au fil du temps je me suis efforcé de ne pas me laisser influencer par mes premières impressions et de ne pas suivre aveuglément les conventions. En grandissant à Berkeley, excellent élève dans une ville où le football américain passe pour une activité trop militariste, rien ne me prédestinait à entrer dans l'équipe de football de mon lycée, le Berkeley High School. Mais c'est pourtant ce que j'ai fait. Ce fut un pas décisif pour moi. Je n'avais jamais joué dans les équipes de la ligue junior, il s'agissait donc de mon premier contact avec ce sport. Cette expérience précoce de confrontation avec la peur m'a aidé considérablement. Dans un championnat de football américain, être capable de maîtriser sa peur représente 75 % du match.

Je n'oublierai jamais la première rencontre de l'équipe avec l'entraîneur Chico Mendoza. Le coach Mendoza était un joueur chevronné, rude à la tâche, qui avait joué dans l'équipe de football de la Texas Christian University, siège des redoutables Horned Frogs. Mendoza débuta son discours ainsi : « Certains d'entre vous se présentent ici sans intentions sérieuses. Vous arrivez et vous commencez à foutre la merde, à dire et à faire des conneries, vous n'en branlez pas une et la seule chose qui vous préoccupe, c'est de la ramener avec votre putain de maillot. Si vous vous contentez de ça, vous savez quoi ? Vous pouvez vous le

mettre là où je pense.» Il poursuivit sur cette lancée en énumérant les conduites qu'il jugeait inacceptables: «Arriver en retard à l'entraînement. Gare à vos fesses. Refuser l'affrontement. Gare à vos fesses. Marcher sur la pelouse. Gare à vos fesses. M'appeler Chico. Gare à vos fesses.»

C'était le discours le plus intense, le plus comique, le plus imagé que j'aie jamais entendu. De retour à la maison je le répétais à ma mère. Elle parut horrifiée, mais moi j'étais toujours sous le charme. *A posteriori*, je le considère comme ma première leçon de leadership. L'ancien secrétaire d'État Colin Powell définit le leadership comme la capacité à entraîner les autres à vous suivre, même si ce n'est qu'à titre de curiosité. J'étais curieux de savoir ce que l'entraîneur Mendoza dirait ensuite.

Compte tenu de mes résultats en maths, j'étais le seul du groupe à être dans la meilleure classe. Mes coéquipiers et moi n'avions pas l'occasion de nous rencontrer en dehors de l'entraînement. J'ai donc fini par évoluer dans plusieurs cercles, par côtoyer des enfants de divers milieux et ayant une vision du monde différente. Je constatais avec étonnement combien un événement banal pouvait avoir ou non de la signification en fonction de l'environnement dans lequel on se situe. Ainsi, quand le groupe hip-hop Run-D.M.C. sortit son fameux album *Hard Times*, ponctué par une basse lancinante, toute l'équipe de football en fut bouleversée, alors que personne ne s'en émut dans mon cours d'analyse mathématique. L'Initiative de Défense Stratégique de Ronald Reagan fit débat parmi les jeunes scientifiques en raison de ses fondements techniques discutables, alors que ces aspects controversés laissèrent de marbre mes camarades footballeurs.

Le fait de voir le monde à travers des prismes aussi différents m'a appris à établir une distinction entre les faits et la perception que l'on peut en avoir. Cette aptitude m'a servi ultérieurement lorsque je suis devenu entrepreneur et P-DG. Dans des situations particulièrement critiques où les «faits» semblaient orienter vers une direction précise, j'ai appris à aller à la recherche d'explications et d'informations issues de perspectives radicalement différentes, afin de pouvoir décider en connaissance de cause. L'existence d'un scénario alternatif, plausible, est souvent ce qui permet de maintenir l'espoir dans une équipe de travail qui ne sait plus à quel saint se vouer.

Rendez-vous surprise

À l'été 1986, je venais de terminer ma deuxième année à l'Université Columbia et je résidais chez mon père qui habitait désormais à Los Angeles. Claude Shaw, un ami de lycée et mon coéquipier au football, avait arrangé un double rendez-vous avec sa petite amie Jackie Williams et une amie de celle-ci, Felicia Wiley. En leur honneur nous avions décidé de préparer un dîner élaboré. Nous avions consacré la journée à planifier les courses et la cuisine, dont une magnifique côte de bœuf. À 19 heures, personne ne se présenta. Une heure passa, ce qui ne nous inquiéta pas outre mesure – Jackie ayant la réputation d'être toujours en retard. Au bout de deux heures, Claude se décida à téléphoner pour prendre des nouvelles. En contemplant le repas devenu froid entre-temps, je l'entendis avec consternation dire que Felicia, l'amie de Jackie, se déclarait « trop fatiguée » pour venir. Une telle désinvolture à notre égard me révolta.

Je demandai à Claude de me passer le combiné. Je me présentai :

« Bonjour, je suis Ben, nous avons rendez-vous ce soir.

– Je suis désolée, mais je suis vraiment fatiguée et il est tard.

– Il est tard parce que vous êtes en retard.

– Je sais, mais je suis trop fatiguée pour sortir vous retrouver. »

À ce moment j'ai décidé de faire appel à son sens de l'empathie : « Je comprends parfaitement, mais il aurait été préférable de nous le dire avant que nous passions toute la journée à préparer ce dîner. Le moins que vous puissiez faire est de sauter dans votre voiture et de nous rejoindre, si vous ne voulez pas paraître impolie et laisser définitivement une impression négative. »

Si elle était complètement autocentrée (ce qui semblait le cas), mon plaidoyer n'aurait aucun effet et il valait mieux oublier une fois pour toutes ce rendez-vous manqué. Mais si elle ne voulait pas rester sur un échec, il y avait peut-être une lueur d'espoir.

« D'accord, me dit-elle. Je viens. »

Elle arriva 90 minutes plus tard, vêtue d'un short blanc et belle comme un rêve. Tout à la perspective de ce rendez-vous, j'en avais complètement oublié la bagarre à laquelle je m'étais retrouvé mêlé la