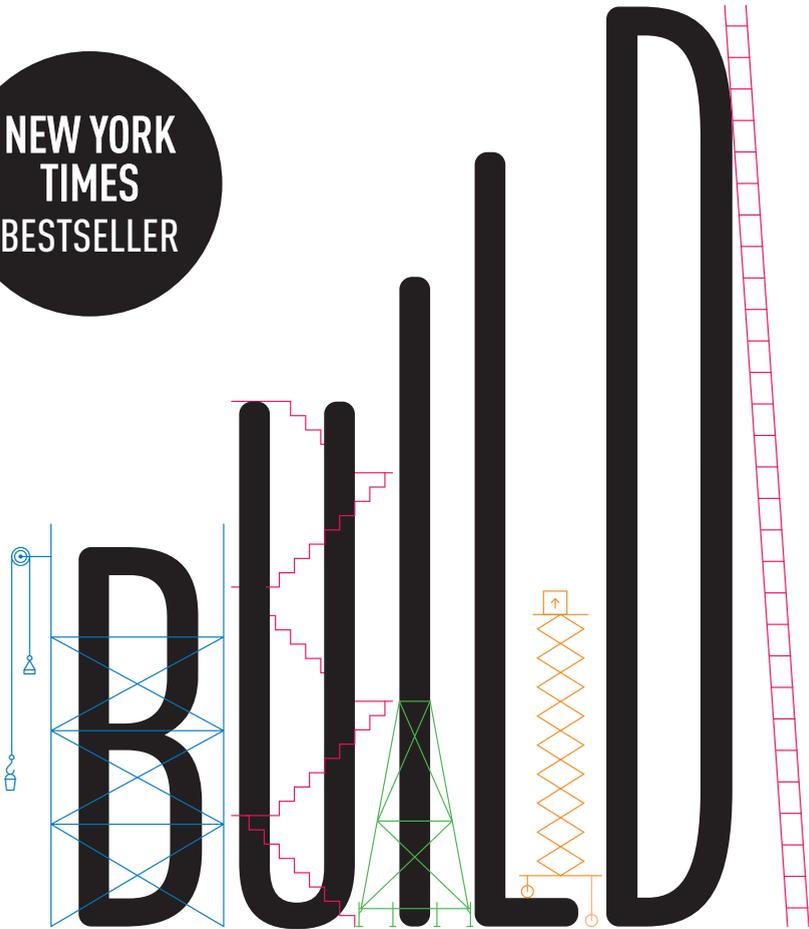


NEW YORK
TIMES
BESTSELLER



Les conseils anticonformistes du créateur de l'iPhone
et Nest pour faire la différence

TONY FADELL

● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Propriétaire © : Tony Fadell. Tous droits réservés.
Cet ouvrage est paru en langue anglaise (américaine) en 2022
sous le titre *Build* chez HarperCollins Publisher.

Depuis 1925, les éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde, transmettre les savoirs et cultiver ses passions !

Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons de manière responsable, dans le respect de l'environnement. Nos imprimeurs sont ainsi choisis avec la plus grande attention, afin que nos ouvrages soient imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement. Nous veillons également à limiter le transport en privilégiant des imprimeurs locaux. Ainsi, 89 % de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2023 pour la traduction
ISBN original : 978-0-06-304606-1
ISBN : 978-2-416-01062-0

BUILD

Les conseils anticonformistes du créateur de l'iPhone
et Nest pour faire la différence

Traduit de l'anglais (américain) par Lyse Leroy

TONY FADELL

●Éditions
EYROLLES

Chapitre 2.3

LES ENFOIRÉS

Au cours de votre carrière, vous allez rencontrer quelques vrais enfoirés. Ce sont (surtout) des hommes et (parfois) des femmes présentant divers degrés d'égoïsme, de malhonnêteté ou de cruauté, mais qui ont toujours un point commun : ils ne sont pas dignes de confiance. Ils peuvent et veulent vous entuber, vous et votre équipe, soit pour en tirer personnellement quelque chose, soit uniquement pour vous rabaisser et passer eux-mêmes pour des héros. Vous en trouverez à tous les échelons, aussi bien chez les contributeurs individuels que chez les managers, mais la plus forte concentration se trouve plus haut dans la hiérarchie – d'après le professeur Simon Croom de l'université de San Diego, jusqu'à 12 % des cadres dirigeants d'entreprise présentent des traits psychopathiques. [Voir aussi : Chapitre 5.1 – Le recrutement.]

Néanmoins, vous rencontrerez aussi des personnes avec qui il peut être très difficile de travailler – qui sont bourruves, bruyantes, autoritaires ou exaspérantes – et qui peuvent au premier abord passer pour des enfoirés, mais dont les motivations et actions témoignent d'une réalité différente.

Il est important de bien comprendre à quel type de personnes vous avez affaire pour pouvoir travailler au mieux avec elles – ou, si besoin, comment les éviter.

Voici les différents types d'enfoirés auxquels vous pourriez être confronté :

1. **Les enfoirés politiques :** ils maîtrisent l'art de la politique en entreprise, ne font rien, mais s'attribuent le mérite du travail des autres. En règle générale, ces enfoirés sont extrêmement réticents aux risques – ils se concentrent exclusivement sur leur survie et sur l'écrasement des autres afin de grimper les échelons. Ils ne font rien eux-mêmes – ils sont absents dès qu'il s'agit de vraiment travailler et de prendre des décisions difficiles – mais ils sont toujours là pour lancer : « Je te l'avais dit » quand le projet de quelqu'un d'autre rencontre un problème, avant d'essayer de s'immiscer pour le « réparer ». Ils ne prennent pas souvent la parole dans les réunions où il y a beaucoup de monde car ils ne veulent pas prendre le risque d'avoir tort devant leurs supérieurs et de passer pour des idiots. Ils préfèrent rester en arrière-plan et discréditer tous ceux qui ne sont pas dans leur « équipe ». Ces enfoirés ont tendance à créer une coalition d'enfoirés en herbe – des sortes de doubles qui considèrent cette approche comme la voie du succès. Il y a toujours une personne qu'ils détestent et contre laquelle ils complotent.
2. **Les enfoirés manipulateurs :** les micro-managers qui étouffent systématiquement la créativité et la joie de leur équipe. Impossible de leur faire entendre raison. Ils sont agacés par toute bonne idée qui ne vient pas d'eux et se sentent terriblement menacés par toute personne plus talentueuse qu'eux. Ils ne saluent jamais le travail des autres, mais se l'approprient souvent. Ce sont les enfoirés qui monopolisent les réunions importantes – qui ne vous laissent pas en placer une et qui sont agressifs quand quelqu'un critique leurs idées ou propose d'autres options. Ces enfoirés sont parfois très doués – ils se perfectionnent dans leur art pour mieux évincer les autres.

3. **Les doubles enfoirés** : des enfoirés au travail comme dans la vie. Ce sont les sales cons méchants, jaloux et fragiles que vous éviteriez en société, mais qui sont malheureusement à côté de vous au bureau. Ils sont incapables de faire ce qu'on attend d'eux, sont infiniment improductifs, et font donc tout leur possible pour détourner l'attention d'eux-mêmes. Ils mentent, répandent des rumeurs et manipulent les autres pour s'éviter tout problème. La seule chose positive avec ces enfoirés, c'est qu'ils sont généralement mis à la porte assez vite – leur petit jeu ne peut pas duper tout le monde éternellement et les gens finissent par remarquer qu'ils n'apportent aucune valeur ajoutée. Et personne n'aime travailler avec eux.

Par ailleurs, les enfoirés peuvent agir de différentes manières :

La manière agressive : ils piquent une crise. Ils hurlent. Ils vous accusent de toutes sortes de choses qui n'ont aucun sens. Ils s'adressent à vous avec mépris en réunion et vous rabaisent devant votre manager. Ces enfoirés sont faciles à repérer.

La manière passive-agressive : ils sourient. Ils acquiescent. Ils sont d'accord avec vous, agissent de manière amicale. Puis dans votre dos, ils racontent d'odieux ragots et tentent de vous faire trébucher à chaque pas. C'est de loin la catégorie d'enfoirés la plus dangereuse – on ne les voit pas venir, et une fois qu'on les repère, il est souvent trop tard.

Vous rencontrerez aussi au travail un autre genre de personne que l'on confond souvent avec l'enfoiré manipulateur. Si, au premier abord, on les prend pour d'autres sales cons égoïstes, ils sont en réalité motivés par tout autre chose : ils agissent toujours au profit du travail, pas dans leur intérêt propre ni pour blesser les autres. Plus important encore, ils sont dignes de confiance. Ils ne prennent pas toujours les décisions qui vous plaisent, mais ils pensent au bien commun avant tout et sauront entendre raison si ce que vous leur dites est dans l'intérêt du produit et du client. C'est ce qui les

distingue fondamentalement des vrais enfoirés. Mais travailler avec eux n'est pas plus simple pour autant.

4. **Les « enfoirés » portés par la mission :** ils sont follement passionnés – et un petit peu fous. Ils parlent avec franchise, ignorent la politique du bureau et bousculent le fragile ordre social qui dicte « comment les choses sont faites ici ». À l'instar des vrais enfoirés, ils ne sont pas faciles à vivre, et il est difficile de travailler avec eux. Contrairement aux vrais enfoirés, ils se sentent concernés. Ils s'impliquent. Ils écoutent. Ils travaillent extrêmement dur et poussent leur équipe à toujours faire mieux. Ils sont implacables quand ils savent qu'ils ont raison, mais ils sont prêts à changer d'avis et saluent les efforts des autres s'ils le méritent vraiment. Pour savoir si vous travaillez avec un « enfoiré » porté par la mission, écoutez ce que l'on raconte sur lui au travail – on entend toujours des histoires sur une chose dingue qu'il a faite, et ceux qui ont travaillé avec lui répètent toujours qu'il n'est pas si méchant que ça en réalité. Autre indice de taille : ses collègues lui font confiance, respectent ce qu'il dit et gardent finalement un bon souvenir de leur collaboration car il les a poussés à travailler mieux que jamais.

*

Beaucoup de gens pensent que je suis un enfoiré.

Généralement, parce que je monte le ton. Je demande gentiment plusieurs fois et puis, si cela ne mène à rien, j'arrête de demander gentiment. Je me mets la pression et je la mets à ceux qui m'entourent. Je ne relâche pas mes efforts. J'attends le meilleur – de moi-même, et de tout le monde. Je tiens profondément à notre mission, notre équipe et nos clients. Je ne peux pas m'en empêcher.

Alors je pousse. Si quelque chose cloche, s'il est possible de faire mieux, de donner plus au client, je ne lâche rien. Je ne laisse rien passer.

Chapitre 2.4

JE DÉMISSIONNE

La persévérance est une valeur essentielle. Si vous êtes passionné par ce que vous voulez créer, vous devrez faire preuve de ténacité, ce qui signifie parfois gagner moins pendant un moment ou rester dans une entreprise problématique le temps d'achever votre projet.

Mais dans certains cas, il vaut mieux démissionner. Deux cas de figure :

1. **La mission ne vous passionne plus.** Si vous restez pour le salaire ou l'intitulé de poste, mais que chaque heure passée à votre bureau vous semble être une éternité, n'insistez pas. Quelle que soit la raison pour laquelle vous restez, elle ne justifie pas la souffrance abrutissante d'un travail pour lequel vous détestez vous réveiller le matin.
2. **Vous avez tout essayé.** La mission vous passionne encore, mais l'entreprise n'est pas à la hauteur. Vous avez parlé à votre manager, à d'autres équipes, aux ressources humaines et à la direction. Vous avez essayé de comprendre les obstacles et proposé des solutions et alternatives. Malgré cela, votre projet ne va nulle part, votre manager est insupportable, ou l'entreprise coule. Dans ce cas, quittez votre job, mais restez fidèle à la mission en trouvant une autre équipe visant un objectif similaire.

Une fois que vous avez décidé de démissionner, faites-le correctement. Vous vous êtes engagé dans une voie, il est donc important d'aller au bout des choses en essayant de finir autant de travail que possible. Identifiez un moment charnière de votre projet – la prochaine étape importante – et visez un départ à ce moment-là. Plus vous avez d'ancienneté, et plus haut vous êtes dans la hiérarchie, plus il vous faudra de temps pour réaliser cette transition. Les contributeurs individuels peuvent généralement partir après quelques semaines ou quelques mois de préavis. Pour les PDG, il faut compter un an ou plus.

*

J'ai quitté Philips après avoir mené à bien mes projets – en m'assurant d'avoir exploré toutes les possibilités pour mettre mon équipe sur la voie du succès. J'ai démissionné parce que je savais que nous n'allions jamais éclipser la concurrence quand tout le monde utilisait le même système d'exploitation de Microsoft que nous. Je suis parti au bout de quatre années de dur labeur, de frustration, d'apprentissage, et de développement personnel et professionnel.

J'ai quitté RealNetworks au bout de deux semaines parce que j'avais un énorme pressentiment : j'allais profondément détester ce job.

Mais même là, je suis resté quatre semaines de plus que ma période de préavis. J'ai rédigé des propositions d'activités, élaboré des business plans et préparé des présentations de projets. Je voulais m'assurer que je les laissais avec quelque chose de tangible – du travail concret reposant sur de bonnes idées – pour que personne ne m'accuse d'être un escroc (même s'ils l'ont sûrement fait).

Mais il fallait que je parte. Au moment même où ils sont revenus sur leur parole en me demandant de m'installer à Seattle, j'ai perdu toute confiance en l'entreprise. Et on ne peut pas travailler avec des gens à qui on ne fait pas confiance. Mon instinct me disait très clairement que les choses iraient de mal en pis.

La plupart des gens savent au fond d'eux quand ils doivent démissionner, mais ils passent des mois – voire des années – à s'en dissuader. Je savais dès le début que j'aurais été très bien payé et profondément malheureux.

Je tiens à le dire clairement : l'argent ne vaut jamais la peine de continuer à faire un travail qu'on déteste.

Je le répète : les augmentations, le prestige ou les avantages qu'on vous propose ne valent jamais la peine de rester à un poste que vous détestez.

J'ai bien conscience que venant d'une personne chanceuse et fortunée comme moi, cela peut sonner creux. Mais je ne me suis pas enrichi en acceptant des salaires faramineux pour des postes que je savais que j'allais détester. Je suis ma curiosité et ma passion. Toujours. Et par le passé, cela m'a conduit à refuser d'énormes sommes d'argent – si énormes que certains pensaient que j'étais devenu fou. « Non, mais tu te rends compte de ce que tu quittes – l'iPhone, Apple ? Et tout cet argent ? Tu es malade ou quoi ? »

Mais le jeu en valait la chandelle.

Tous ceux qui ont un jour été coincés dans un job qu'ils détestaient connaissent ce sentiment. Chaque réunion, chaque projet inutile, chaque heure sans fin. On ne respecte plus le manager, on se moque de la mission, on rentre chez soi le soir totalement éreinté, pour se plaindre auprès de sa famille jusqu'à rendre tout le monde aussi malheureux que soi. Tout cela, c'est du temps, de l'énergie et de la joie que vous ne récupérerez jamais. Mais voilà, le titre, le statut, l'argent – tout cela a de quoi séduire.

Ne vous faites pas piéger. Ce n'est pas parce que vous ne voyez pas de meilleures options à l'heure actuelle qu'elles n'existent pas. L'argent existe ailleurs. D'autres jobs existent.

Une fois que vous aurez annoncé votre démission et votre recherche d'emploi, les nouvelles opportunités viendront certainement à vous. Je le vois sans cesse avec mes amis. Ils publient une mise à jour sur LinkedIn et sont immédiatement contactés. Tiens, cette personne est disponible. Intéressant.

Évidemment, comme pour tout, il est utile de connaître les bonnes personnes.

La clé pour les trouver : le networking. Ce qui ne veut pas dire aller à une conférence puis distribuer vos cartes de visite et coincer des employeurs potentiels pendant qu'ils s'empiffrent de petits fours. Je parle d'établir des relations, au-delà des affaires – de parler à des gens extérieurs à votre bulle. De vous ouvrir à d'autres horizons. De rencontrer de nouvelles personnes. Vous devez constamment faire du networking – même quand vous avez un emploi qui vous plaît.

Je me souviens d'un déjeuner en 2011 avec un cadre qui venait de quitter Apple et qui s'appêtait à lancer une nouvelle entreprise. Il avait travaillé chez Apple depuis la fin des années 1990 et avait été un protégé de Steve Jobs des années avant cela. On aurait pu penser qu'il disposait de tous les avantages du monde – il avait passé les dix dernières années dans les plus hautes sphères de la plus célèbre entreprise de la Silicon Valley, aux côtés de son incroyable patron. Qui aurait refusé de le financer ? Qui n'aurait pas sauté sur l'occasion de travailler avec lui ?

En réalité, c'était comme s'il venait de sortir de prison. Il n'avait jamais parlé à personne hors de la zone d'influence de Steve. Il ne savait pas vers qui se tourner, ni comment lever des fonds. Son unique lien avec le monde passait par Apple, et il était maintenant totalement perdu. Il a bien entendu fini par s'y retrouver. Mais cela lui a pris beaucoup plus de temps que ce qu'il pensait.

Alors, ne vous faites pas piéger.

Et ne voyez pas le networking comme un moyen d'arriver à vos fins – comme un échange de bons procédés, où vous rendez service à quelqu'un dans l'espoir qu'il vous rende la pareille un jour. Personne n'aime se sentir utilisé.

Vous devez discuter avec d'autres personnes et nouer des relations en suivant votre curiosité naturelle. Vous devez comprendre comment d'autres équipes fonctionnent dans votre entreprise. Vous devez parler à vos concurrents parce que vous cherchez tous à résoudre les mêmes problèmes et qu'ils adoptent une autre approche. Vous devez discuter

avec d'autres personnes que vos coéquipiers – déjeunez avec vos associés, vos clients, leurs clients, leurs associés. Vous devez parler à tout le monde : écoutez leurs idées et leurs points de vue. Ce faisant, vous pourrez peut-être aider quelqu'un ou vous faire un ami, ou simplement avoir une conversation intéressante.

Et une conversation intéressante peut conduire à un entretien. Ou pas. Mais au moins ce sera intéressant. Au moins vous ressentirez l'excitation de la nouveauté. Cela vous poussera peut-être dans une autre direction, avec une autre conversation. Et une autre. Et une autre. Jusqu'à apercevoir la lumière au bout du tunnel : une entreprise, un poste ou une équipe qui vous donnera à nouveau envie de travailler. Qui vous aidera à vous sentir à nouveau vous-même.

Et le jour où cela se produira, quittez votre job. Partez, partez, partez.

Mais ne vous contentez pas de débouler dans le bureau de votre manager pour lui jeter votre lettre de démission au visage et laisser tout votre travail en plan. Même si vous détestez votre boulot, ne le quittez pas en laissant tout en bazar derrière vous. Finissez ce que vous pouvez, faites le tri dans le reste, et passez le flambeau correctement à la personne qui reprend vos responsabilités. Cela peut prendre plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Si vous êtes manager ou haut dirigeant, cela vous semblera une éternité – ma sortie de Google Nest a duré neuf mois. Chez Apple, presque vingt mois.

Les gens ne se souviendront pas de votre arrivée. Ils se souviendront de votre départ.

Mais cela ne doit pas vous empêcher de prendre cette décision et de partir.

Une fois que vous rejoignez une entreprise où la mission vous inspire, tout change.

Évidemment, vous devrez peut-être quitter ce poste aussi. Parce qu'une fois que vous êtes engagé dans une mission, dans une idée – vous devez persévérer dans ce sens. L'entreprise est secondaire. Si vous trouvez quelque chose qui vous inspire, suivez les meilleures opportunités qui se présentent à vous pour aller au bout. J'étais passionné par

les appareils électroniques personnels et j'ai suivi cette passion dans cinq entreprises différentes. Elle n'est devenue vraiment lucrative que vers la fin, mais c'est ce que j'aimais faire, alors j'ai continué à trouver de nouvelles opportunités de m'y consacrer. Chaque job adoptait une approche différente du même problème, ce qui m'a permis de tirer une vision panoramique du défi que je voulais relever et de toutes les solutions possibles. L'idée était bien plus précieuse que l'entreprise qui me payait mon salaire.

C'est une question d'équilibre. Chez RealNetworks, c'était juste un très mauvais pressentiment global et une perte de confiance immédiate, mais je suis resté quatre ans, cinq ans, presque dix ans dans les autres boîtes. Si vous avez trouvé l'opportunité de suivre vos passions, n'abandonnez pas avant d'avoir tout essayé pour régler le problème et rester dans cette entreprise.

Si quelque chose ne marche pas, n'allez pas vous plaindre auprès de personnes qui ne peuvent rien y faire, pour ensuite baisser les bras et démissionner. Parler à votre manager ne suffit pas. Surtout si votre manager est la cause du problème.

Si la mission qui vous passionne est mise à mal à cause de politiques internes, d'une mauvaise gouvernance ou de piètres décisions, ne soyez pas timide. Passez en mode networking. Parlez à tout le monde. Pas pour bavarder à la machine à café ou vous plaindre sans avancer de solutions. Proposez des moyens de résoudre les problèmes auxquels vous êtes confrontés avec votre équipe. Parlez à votre manager, aux responsables RH, à d'autres équipes – trouvez les dirigeants qui écouteront. Avec un peu de chance, certains seront d'accord avec vous, remettront en question votre point de vue ou vous aideront à affiner votre réflexion. Tout cela est utile. Écoutez ce qu'ils ont à dire.

N'oubliez pas les hauts dirigeants. Les cadres. Vous pouvez même interpeller les membres du *board* et les investisseurs si vous arrivez à entrer en contact avec eux. C'est ce que j'ai fait – chez Philips, chez Apple. Allez le plus haut possible dans la hiérarchie et expliquez les problèmes que vous rencontrez. De toute façon, vous allez sûrement démissionner s'ils ne sont pas résolus, alors vous n'avez rien à perdre.

Chapitre 3.2

L'IMPORTANCE DU STORYTELLING

Tout produit doit avoir une histoire, un récit qui explique pourquoi son existence est essentielle et comment il va résoudre les problèmes de votre client. Une bonne histoire comprend trois éléments :

- elle fait appel aussi bien au côté rationnel qu'au côté émotionnel des gens ;
- elle prend des concepts complexes et les simplifie ;
- elle rappelle aux gens le problème que le produit résout – elle se concentre sur le « pourquoi ».

Ce « pourquoi » est la partie la plus cruciale du développement du produit – il prévaut sur tout le reste. Une fois que vous avez une réponse solide expliquant pourquoi votre produit est nécessaire, vous pouvez vous concentrer sur son fonctionnement. Mais n'oubliez pas qu'en découvrant votre produit pour la première fois, les gens n'auront pas le contexte que vous avez en tête. On ne peut pas donner aux clients le « quoi » avant de leur expliquer le « pourquoi ».

Et n'allez pas croire que vos clients sont les seuls qui entendront cette histoire. C'est elle qui vous permettra d'attirer des talents dans votre équipe et des investisseurs dans votre entreprise. C'est elle que vos commerciaux raconteront lors de leurs présentations.

l'histoire de votre produit, de votre entreprise et de votre vision doit porter tout ce que vous faites¹.

*

Je me souviens encore du moment où Steve Jobs a présenté au monde le tout premier iPhone en 2007. J'étais dans la salle quand il a raconté l'histoire.

J'attends ce jour depuis deux ans et demi.

De temps à autre, un produit révolutionnaire arrive qui change tout et Apple a été... Tout d'abord, vous avez beaucoup de chance si vous travaillez sur l'un de ces produits au cours de votre carrière. Apple a eu beaucoup de chance. Apple a été en mesure d'en lancer quelques-uns dans le monde.

En 1984, nous avons lancé le Macintosh. Il n'a pas seulement changé Apple. Il a changé toute l'industrie informatique.

En 2001, nous avons lancé le premier iPod. Et il n'a pas seulement changé notre manière d'écouter de la musique, il a changé toute l'industrie de la musique.

Eh bien, aujourd'hui, nous lançons trois produits révolutionnaires de ce niveau. Le premier est un iPod à large écran et commandes tactiles. Le deuxième est un téléphone mobile révolutionnaire. Et le troisième est un appareil de communication internet innovant.

Trois choses : un iPod à large écran et commandes tactiles, un téléphone mobile révolutionnaire, et un appareil de communication internet innovant. Un iPod, un téléphone... Vous y êtes ? Ce ne sont pas trois produits différents. C'est un seul et même produit. Et nous l'appelons l'iPhone. Aujourd'hui, Apple va réinventer le téléphone.

C'est le moment de son discours dont tout le monde se souvient. Le suspense et la surprise, la superbe mise en scène. Les journalistes

1. Si vous voulez en savoir plus sur le design et le storytelling qui se cache derrière, je vous conseille d'écouter ma conversation avec Peter Flint sur son podcast NFX.

écrivent encore des articles là-dessus. Les fans célèbrent l'anniversaire de cette présentation.

Mais le reste du discours était tout aussi important. Après cette annonce, il a rappelé au public le problème qu'Apple résolvait pour ses clients. « Les téléphones les plus sophistiqués sont appelés smartphones, des téléphones soi-disant intelligents. Et le problème, c'est qu'ils ne sont pas si intelligents que cela et qu'ils ne sont pas faciles à utiliser. » Il a ensuite parlé pendant un moment des téléphones mobiles ordinaires, des smartphones, et des problèmes de chacun avant de se pencher sur les fonctionnalités de l'iPhone.

Il a employé une technique que j'ai par la suite appelée le « virus du doute ». C'est une approche qui permet de rentrer dans la tête des gens, de leur rappeler une frustration du quotidien et de réactiver leur agacement à ce sujet. Si vous parvenez à les infecter avec le virus du doute – « Peut-être que mon expérience n'est pas aussi bonne que je le croyais, peut-être qu'elle pourrait être meilleure » –, vous préparez le terrain pour leur apporter votre solution. Vous leur parlez du fonctionnement actuel des choses pour qu'ils s'énervent, de façon qu'ils soient enthousiastes quand vous leur présentez une nouvelle façon de faire.

Steve était un pro en la matière. Avant de vous dire ce qu'un produit faisait, il prenait toujours le temps d'expliquer pourquoi vous en aviez besoin. Et quand il le faisait, la chose paraissait simple et naturelle.

J'avais vu d'autres PDG faire des présentations auparavant, et ils comprenaient à peine ce qu'était leur produit soi-disant révolutionnaire. Dans certains cas, ils ne savaient même pas comment le tenir correctement. Les présentations de Steve, à l'inverse, suscitaient toujours l'admiration auprès des clients comme de la presse. « C'est un miracle, disaient-ils. Il est tellement calme, tellement serein. Pas de discours préparé à l'avance, quelques mots à peine sur ses diapositives – il sait de quoi il parle et tout tient debout. »

Ces paroles ne sonnaient pas comme un discours. On aurait dit une conversation. Une histoire.

Pour une raison simple : Steve n'avait pas attendu la présentation pour la raconter. Il avait raconté une version de cette même histoire tous les jours pendant des mois et des mois au cours de la phase de développement – il la racontait à ses amis, à sa famille, à nous. Il la retravaillait et la peaufinait sans cesse. Dès que ses premiers spectateurs involontaires étaient perplexes ou demandaient une clarification, il la modifiait légèrement, la peaufinait.

C'était l'histoire du produit. Et elle guidait ce que nous voulions créer.

Si une partie de l'histoire ne fonctionnait pas, cela signifiait qu'une partie du produit n'allait pas fonctionner non plus et qu'il fallait la changer. C'est pour cette raison que l'iPhone a finalement été produit avec un écran en verre et non en plastique, et qu'il ne possédait pas de clavier physique. Parce que l'histoire de ce téléphone miraculeux ne tiendrait pas debout s'il était rayé dès que vous le mettiez dans votre poche ou si vous étiez contraint de regarder des films sur un tout petit écran. Nous racontions l'histoire d'un téléphone qui allait tout changer. C'était donc ce que nous devions créer.

Et quand je parle d'une « histoire », je ne parle pas que de mots.

L'histoire de votre produit est écrite dans son design, ses fonctionnalités, des images et vidéos, les avis de vos clients, les conseils des testeurs, les conversations avec les conseillers clientèle. C'est la somme de ce que les gens voient et ressentent au sujet de cette chose que vous avez créée.

Et cette histoire n'existe pas uniquement dans le but de vendre votre produit. Elle vous aide à le définir, à le comprendre, et à comprendre vos clients. C'est elle que vous racontez à vos investisseurs pour les convaincre de vous donner de l'argent, à de nouveaux employés pour les convaincre de rejoindre votre équipe, à des partenaires pour les convaincre de travailler avec vous, et à la presse pour convaincre les journalistes de s'y intéresser. Et enfin, c'est elle que vous racontez à vos clients pour les convaincre qu'ils veulent ce que vous vendez.

Et tout commence par « pourquoi ».

Pourquoi ce produit doit-il exister ? Pourquoi est-il important ? Pourquoi les gens en auront-ils besoin ? Pourquoi vont-ils l'aimer ?

Pour trouver ce « pourquoi », vous devez comprendre le cœur du problème que vous essayez de résoudre, le vrai obstacle auquel vos clients sont confrontés régulièrement. [Voir aussi : Chapitre 4.1 – Comment repérer une idée géniale.]

Vous devez vous accrocher à ce « pourquoi » même quand vous travaillez sur le « quoi » – les fonctionnalités, l'innovation, la réponse à tous les problèmes de vos clients. Car plus vous travaillez sur quelque chose, plus le « quoi » prend le dessus – le « pourquoi » devient une évidence, un sentiment instinctif que vous n'avez même plus besoin d'exprimer. Vous oubliez son importance.

Quand vous êtes absorbé par le « quoi », vous allez trop vite en besogne. Vous pensez que tout le monde peut voir ce que vous voyez. Mais ça n'est pas le cas. Les autres n'ont pas travaillé dessus pendant des semaines, des mois, des années. Vous devez impérativement prendre le temps de formuler clairement le « pourquoi » avant de pouvoir convaincre quiconque de se soucier du « quoi ».

Cela est valable quel que soit votre produit – même si vous vendez des logiciels de paiement B2B. Même si vous créez des solutions technologiques disruptives pour des clients qui n'existent pas encore. Même si vous vendez des huiles de graissage à une usine qui achète la même chose depuis vingt ans.

Il y a une concurrence pour gagner des parts de marché, et une concurrence pour gagner les esprits. Si vos concurrents racontent des histoires meilleures que les vôtres, s'ils jouent le jeu et vous non, peu importe que leur produit soit moins bon. Ils gagneront l'attention. Aux yeux des clients, investisseurs, partenaires et talents effectuant une recherche rapide, ils apparaîtront comme les leaders de la catégorie. Plus les gens parleront d'eux, plus leur reconnaissance sera forte, et plus les gens parleront d'eux.

Vous devez donc trouver l'occasion d'élaborer des histoires qui resteront dans les esprits des clients et les pousseront à continuer de parler

de vous. Même si votre client vous connaît et connaît votre produit, il existe des zones de friction que vous pouvez éliminer pour lui. Vous pouvez lui expliquer pourquoi il a besoin d'une version de l'huile de graissage plus que d'une autre ou lui fournir des informations qu'il n'avait jamais eues jusque-là. Ou bien vous pouvez expliquer pourquoi acheter un produit auprès de votre entreprise est plus rentable que d'acheter ce même produit chez un concurrent. Vous pouvez gagner sa confiance en lui montrant que vous connaissez votre sujet sur le bout des doigts ou que vous comprenez vraiment ses besoins. Ou bien offrez-lui quelque chose d'utile ; établissez avec lui un nouveau lien afin de le rassurer : il fait le bon choix en restant fidèle à votre entreprise. Racontez-lui une histoire qui lui parle.

Une bonne histoire fait preuve d'empathie. Elle reconnaît les besoins de son public. Et elle combine des faits et des émotions dans un juste équilibre pour le client. Dans un premier temps, il vous faut suffisamment de connaissances et d'informations concrètes pour étayer votre argument. Il ne doit pas forcément s'agir de données définitives, mais elles doivent être assez substantielles pour persuader les gens que vous vous appuyez sur des faits réels. Attention à ne pas en faire trop – si votre histoire est uniquement informative, certaines personnes auront beau être d'accord avec vous, elles ne seront pas pour autant convaincues d'agir dès maintenant. Peut-être le mois prochain. Ou l'année prochaine.

Pour éviter cela, il est essentiel de faire appel à leurs émotions, de toucher à quelque chose qui leur tient à cœur. Leurs inquiétudes, leurs peurs. Ou de leur présenter une vision engageante de l'avenir : donnez un exemple concret. Décrivez comment une personne réelle fera l'expérience de ce produit – sa journée, sa famille, son travail, le changement qu'elle connaîtra. Mais faites attention à ne pas aller trop loin dans la connexion émotionnelle et de présenter votre produit comme innovant, mais superflu.

Raconter des histoires est tout un art. Mais c'est aussi une science.

Souvenez-vous par ailleurs que le cerveau de vos clients ne fonctionne pas toujours comme le vôtre. Dans certains cas, un argument rationnel

peut créer un lien émotionnel. Dans d'autres, une histoire émotionnelle donnera aux gens les munitions rationnelles dont ils avaient besoin pour acheter votre produit. Certains clients de Nest ont regardé le joli thermostat que nous avons conçu avec amour pour les toucher en plein cœur et se sont dit : « Oui, bon, il est mignon », puis ont eu une réaction émotionnelle à l'idée d'économiser vingt-trois dollars sur leurs factures d'énergie.

Chaque personne est différente. Et tout le monde lit votre histoire différemment.

C'est la raison pour laquelle les analogies peuvent être un excellent outil de storytelling. Elles permettent de simplifier des concepts compliqués – de créer un lien direct vers une expérience partagée.

C'est une autre leçon que j'ai apprise auprès de Steve Jobs. Il disait toujours que les analogies donnent des superpouvoirs aux clients. Une bonne analogie permet au client de saisir instantanément une fonctionnalité complexe et de la décrire à d'autres. C'est ce qui faisait de « 1 000 chansons dans votre poche » un slogan si efficace. Tout le monde utilisait de grosses chaînes hi-fi encombrantes qui ne permettaient d'écouter que 10 à 15 chansons, un seul album à la fois. Les « 1 000 chansons dans votre poche » créaient un incroyable contraste. Cette image permettait aux gens de visualiser cette chose intangible – toute la musique qu'ils aiment réunie en un seul objet, à portée de main, pratique – et leur donnait aussi un moyen d'expliquer à leurs amis et familles pourquoi ce nouveau truc appelé iPod était si cool.

Chez Nest, tout reposait sur des analogies. Elles étaient partout – sur notre site web, nos vidéos, nos publicités, nos articles d'assistance technique, et même nos guides d'installation. Elles étaient absolument nécessaires. Car pour vraiment comprendre un grand nombre des fonctionnalités de nos produits, il aurait fallu avoir des connaissances pointues des systèmes CVC, des réseaux électriques, et des détecteurs de fumée laser – connaissances que presque personne n'a. Alors nous avons triché. Nous n'avons pas essayé de tout expliquer. Nous avons simplement utilisé une métaphore.

FAUT-IL SE TUER À LA TÂCHE ?

Il existe deux types d'équilibre vie privée/vie professionnelle :

1. **Le véritable équilibre vie privée/vie professionnelle** : un état magique, quasi mythique, où vous avez le temps pour tout (travail, famille, loisirs, amis, sport, vacances). Le travail ne représente qu'un aspect de votre vie qui n'empiète pas sur les autres. Ce genre d'équilibre est impossible quand on monte une entreprise et qu'on dirige une équipe qui essaye de créer des produits ou services innovants dans des délais serrés et sur un marché concurrentiel.
2. **L'équilibre personnel quand on travaille** : être conscient que l'on va travailler ou penser au travail la plupart du temps, et se libérer des moments pour permettre à son cerveau et à son corps de faire une pause. Pour atteindre un certain niveau d'équilibre personnel, il faut organiser son temps de manière à pouvoir bien manger (dans l'idéal avec sa famille et ses amis), faire du sport ou méditer, dormir, et penser de temps en temps à autre chose qu'à la crise du moment au bureau.

Pour tenir le coup en l'absence d'un véritable équilibre vie privée/vie professionnelle, il faut une bonne organisation stratégique. Vous devez prioriser. Il est important de coucher sur papier tout ce à quoi vous devez penser et de préparer un plan pour savoir quand et comment tout aborder avec votre équipe. Autrement, vous ressasserez tout sans arrêt et gâchez toute occasion de vous détendre.

Voici mon conseil : ne partez pas en vacances comme Steve Jobs.

Steve partait en général deux semaines, deux fois par an. Chez Apple, nous redoutions toujours ces vacances. Les premières quarante-huit heures étaient calmes. Après cela, les coups de fil pleuvaient.

Steve n'était pas pris par des réunions, ni par les tracas des opérations quotidiennes – il était libre. Libre de rêver de l'avenir d'Apple à toute heure du jour et de la nuit. Libre de nous appeler pour nous parler d'une nouvelle idée folle qu'il venait d'avoir – pourquoi ne pas fabriquer des lunettes vidéo pour regarder des films depuis l'iPod vidéo ? Pour ? Contre ? Il voulait connaître notre avis immédiatement pour pouvoir poursuivre sa réflexion.

Il travaillait plus dur en vacances qu'au bureau.

On pourrait croire que cette concentration folle et incessante est une autre légende d'Apple. Le genre de choses que seul un génie dingue ferait. Mais ça n'est pas une légende.

Steve était un exemple extrême, mais beaucoup de gens ne peuvent pas s'arrêter de penser à leur travail. Moi le premier. J'irais même jusqu'à dire que la plupart des gens en sont incapables, surtout quand il y a beaucoup en jeu. Cela ne concerne pas que les PDG et les cadres – tout le monde connaît des moments critiques où il est impossible de déconnecter. Il y a simplement trop de choses à faire, et la liste continue de s'allonger, de sorte que quand on ne travaille pas, on pense tout de même au travail.

Et parfois, ça n'est pas un souci. Vraiment. Parfois, c'est la seule option. Mais il faut séparer le fait de se creuser la cervelle et de cogiter toute la nuit à propos d'une crise au boulot, et le fait de penser au travail de manière non structurée et créative. Cette deuxième approche permet à votre cerveau d'arrêter de se heurter aux mêmes problèmes en les abordant toujours sous le même angle, et de le laisser en chercher de nouveaux.

Je me suis souvent demandé si c'était la raison pour laquelle Steve prenait des vacances – pas pour se détendre ni éviter Apple, mais pour se donner suffisamment de temps pour fouiller dans son esprit pendant

ses moments en famille. Au lieu de chercher un véritable équilibre ou de permettre aux autres de le trouver, Steve continuait de tourner à plein régime. Il laissait Apple prendre toute la place, repoussant tout le reste, sauf sa famille.

La plupart des gens connaissent cet effondrement total de l'équilibre vie privée/vie professionnelle dans des moments décisifs où la pression est très forte. Pour Steve, c'était un mode de vie. Et si vous n'êtes pas Steve Jobs – si vous devez penser au travail en permanence, mais que vous ne *voulez* pas y penser en permanence –, vous devez mettre en place un système.

Vous devez trouver un moyen de rester sain d'esprit – de gérer l'avalanche de tâches, réunions, projets, questions, problèmes, progrès et peurs. Et vous devez organiser votre emploi du temps de manière à ne pas griller votre cerveau et détruire votre corps. Je parle d'expérience – je me suis effondré physiquement et mentalement chez General Magic. L'être humain ne peut pas survivre avec un régime de stress et de Coca Light.

Mais General Magic était une chose – c'était au début de ma carrière, quand j'ai été pris dans l'explosion mais que je ne l'avais pas causée. Apple était tout autre chose. La pression que j'y ai connue mes premières années n'est pas facile à décrire. Surtout au tout début, quand je dirigeais ma start-up tout en étant contractuel chez Apple, et que j'essayais de sauver mon équipe chez Fuse. Le stress n'a fait qu'augmenter quand je me suis mis à travailler à plein temps sur l'iPod.

Au départ, ce n'était qu'un projet secondaire chez Apple. Mais au cours des mois et des années qui ont suivi, l'iPod est devenu aussi important que le Mac, parfois même plus. L'entreprise retenait son souffle, attendant de voir si nous allions réussir. Non seulement nous devions concevoir cette chose totalement nouvelle, mais nous devions le faire extrêmement vite, en respectant le cahier des charges très précis de Steve Jobs et en s'assurant que l'iPod soit un bel objet, rappelant à tous de quoi Apple était capable. Et nous devions en faire un succès commercial retentissant.

Après avoir reçu le feu vert de Steve en avril 2001, je savais que nous allions devoir concevoir et fabriquer l'iPod avant la prochaine période des fêtes – sept mois plus tard. Ce n'était pas Steve qui avait imposé une deadline insensée, c'était moi. Steve pensait qu'il nous faudrait entre douze et seize mois. C'est ce que tout le monde pensait.

Personne ne pensait que nous pourrions le créer à temps pour Noël. Mais je venais de passer quatre ans chez Philips, où plus de 90 % des projets avaient été annulés et enterrés. Si les choses n'avançaient pas assez vite, la direction de Philips nous tombait dessus, prête à « sauver l'entreprise » de nos erreurs. [Voir aussi : Chapitre 2.3 – Les enfoirés.] Je ne savais pas si je devais m'attendre au même traitement chez Apple, mais je ne voulais pas courir ce risque.

Tout comme je ne voulais pas courir le risque de voir Sony lancer un lecteur de musique avant Noël et nous éclipser, ou celui d'être pris par des problèmes de politiques internes chez Apple. Nous étions une toute petite équipe qui s'emparait de ressources normalement dédiées aux activités principales de l'entreprise, et qui subissait une pression financière énorme. D'autres groupes ne le voyaient pas d'un bon œil. Ils ne nous aimaient pas. Je sentais leur regard réprobateur se poser sur nous.

Alors, nous avons dû faire nos preuves. Nous avons travaillé d'arrache-pied. Mon travail consistait à monter et diriger l'équipe pour créer l'iPod à partir de rien. Je devais rester au fait du travail quotidien de conception et d'ingénierie, gérer les attentes des cadres dirigeants, travailler avec les services commercial et marketing pour nous éviter de refaire les erreurs commises chez Philips, me rendre à Taïwan pour garder un œil sur la production, m'assurer que mon équipe gérait bien le stress, débattre quotidiennement avec Steve et d'autres cadres, et de temps à autre essayer de dormir.

Je ne pouvais pas tout garder à l'esprit, c'était impossible. Il y avait toujours une nouvelle crise, une nouvelle inquiétude qui apparaissait et supplantait ce qui m'inquiétait une seconde plus tôt. Il y avait tout simplement trop de petits morceaux à gérer, trop de rouages qui

entraînaient d'autres rouages, comme un mécanisme en mouvement perpétuel qui grinçait dans mes oreilles.

Il fallait que je me calme. Que je trouve de l'espace. Que j'établisse des priorités.

Tout le monde pensait que j'étais fou – et beaucoup le pensent encore –, mais voici ce que je faisais : j'emportais partout avec moi plusieurs bouts de papier. Dessus étaient inscrites les principales étapes qui se trouvaient devant nous pour chaque discipline – ingénierie, RH, finance, juridique, marketing, etc. – et tout ce que nous devons faire pour atteindre ces étapes.

Chaque question importante que je me posais était inscrite sur ces papiers. Ainsi, quand j'étais en réunion ou quand je discutais avec quelqu'un, je pouvais y jeter un rapide coup d'œil. Quels sont mes principaux problèmes ? Quels problèmes rencontrent les clients ? Quel est l'obstacle que cette personne de telle équipe rencontre actuellement ? Quelles sont les prochaines étapes clés ? Quelles sont les dates limites auxquelles nos équipes se sont engagées ?

Et puis il y avait la meilleure partie – les idées. Dès que quelqu'un avait une super idée que nous n'avions pas le temps de mettre en œuvre immédiatement – une amélioration à apporter au produit ou à l'organisation –, je la notais. À côté de la liste des tâches de la semaine, j'avais donc tout un catalogue de choses que nous avions hâte de mettre en place. Je les lisais régulièrement pour voir si elles étaient encore pertinentes. Elles m'inspiraient et me permettaient de rester concentré sur l'avenir. Et c'était excellent pour les membres de l'équipe : ils voyaient que je prêtais une oreille attentive à leurs idées et que je m'assurais qu'elles étaient prises en compte.

Le seul moyen pour moi de tout emmagasiner – les bonnes idées, les priorités, les obstacles, les dates de livraison promises, et les principales pulsations internes et externes à venir – était de prendre des notes à chaque réunion. À la main. Pas sur ordinateur. [Voir aussi : Illustration 3.5.1 au Chapitre 3.5.]

Prendre des notes à la main était très important pour moi. Je n'étais pas en train de fixer un écran, de me laisser distraire par mes e-mails. Un ordinateur (ou un smartphone) entre vous et votre équipe est un énorme obstacle à la concentration, qui envoie par ailleurs un message clair à toutes les personnes présentes en réunion : ce que je regarde sur mon écran est plus important que vous.

Même prendre des notes sur l'ordinateur était hors de question. Quand je tape sur un clavier, ce que j'écris ne remonte pas toujours jusqu'à mon cerveau. Et l'enjeu était bien trop important pour que je prenne le risque de ne pas entendre chaque mot de mon équipe.

Le fait d'écrire au stylo, puis de taper et réviser mes notes plus tard me forçait à traiter les informations autrement.

Tous les dimanches soir, je revoyais mes notes, réévaluais l'ordre de priorité de toutes mes tâches, fouillais dans les bonnes idées, mettais l'ensemble à jour sur ordinateur et imprimais la nouvelle version pour la semaine. Revoir continuellement les priorités me permettait d'avoir une vue d'ensemble et de combiner ou d'éliminer ce qui pouvait l'être. C'était aussi un moyen de voir quand nous voulions en faire trop.

C'est lors de ces soirées que je comprenais pourquoi nous étions débordés – nous avions accepté trop de choses quand nous devions en refuser. Je devais ensuite décider non sans mal ce qu'il fallait déléguer, repousser, ou supprimer de la liste. J'étais contraint de prioriser en fonction de ce qui importait vraiment, pas de ce qui me venait à l'esprit. Je pouvais ainsi rester concentré sur les plus grands objectifs à moyen ou long terme, et pas seulement sur ce qui captait notre attention ce jour-là.

Chaque dimanche en fin de soirée, j'envoyais toute la liste par e-mail à mon équipe de direction. Chaque point de la liste était associé à un nom. Chacun pouvait voir en haut de la liste ce sur quoi j'allais me concentrer cette semaine, voir qui était responsable de quoi, et voir quelles étaient nos prochaines étapes jalons.

Et chaque lundi, nous avions une réunion sur le sujet.