

**DISRUPTEZ-
VOUS!**

JAY SAMIT

PRÉFACE DE FRÉDÉRIC MAZZELLA

**DISRUPTEZ-
VOUS !**

**SAISISSEZ
LES OPPORTUNITÉS
ET PLONGEZ DANS
L'INNOVATION FERTILE**

Traduction de l'anglais (États-Unis)
par Laurence Nicolaieff

DUNOD

L'ouvrage original a été publié aux États-Unis par
Flatiron Books sous le titre *Disrupt you*.
Copyright © Jay Samit, 2020

Suivi éditorial : Chloé Schiltz et Yaël Bourcet
Fabrication : Anne Pachiaudi

Couverture : Nicolas Wiel

© Dunod, 2021, pour la traduction française
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-082882-1

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 celles et ceux qui tentent de transformer l'existant par de grandes idées.

Puisse ce livre accélérer leur parcours.

Sommaire

Préface de Frédéric Mazzella.....	9
Avant-propos.....	11
Introduction	13
Chapitre 1. Défense et illustration de la disruption	21
Chapitre 2. Devenir un disrupteur.....	41
Chapitre 3. La feuille de route du disrupteur	63
Chapitre 4. Bâtir une marque unique.....	77
Chapitre 5. Des disrupteurs en action : la valeur de l'intrapreneuriat	99
Chapitre 6. À la recherche de l'idée Zombie	123
Chapitre 7. Faites pivoter vos énergies	143
Chapitre 8. Déverrouiller la chaîne de valeur	157
Chapitre 9. La recherche et développement : exploiter la valeur des rebuts	163
Chapitre 10. La conception : disrupter par l'esthétique	175
Chapitre 11. La production : réutiliser, réaffecter, recréer	189
Chapitre 12. Le marketing et les ventes : trouver le problème auquel répond votre solution	201
Chapitre 13. La distribution : libérer la valeur latente et relever le défi du rayonnement illimité	213

Chapitre 14. Le capital revisité : l'Argent des Autres	229
Chapitre 15. La disruption à l'ère de la foule	241
Chapitre 16. Disrupter le monde	253
Épilogue: Manifeste de l'auto-disrupteur	279
Remerciements	285
Notes	289
Index	309

Préface

« Disrupter », le mot ovni devenu familier : on « disrupte » quand, en clair, on change tout, et on surprend ! Et attention, cela peut arriver à tout le monde, on peut même se disrupter soi-même. C'est la double histoire de nos vies, apporter des changements dans notre environnement professionnel et évoluer personnellement en même temps. L'arroseur arrosé ! Mais comment ? Il suffit de le vouloir et de se mettre dans le bon état d'esprit, celui de l'écoute. L'idée de BlaBlaCar m'est venue d'un besoin personnel il y a quelques années, alors que je voulais rentrer en Vendée pour les fêtes de fin d'année : tous les trains affichaient complet et je me voyais donc coincé à Paris. J'ai alors demandé à ma sœur de passer me chercher avec sa voiture puisque Paris serait sur sa route. C'est au cours de ce trajet que j'ai réalisé que si les trains qui nous dépassaient étaient en effet bondés, il y avait en revanche beaucoup de places libres dans les voitures autour de nous. Pourquoi ne pas permettre aux gens seuls dans leur voiture de proposer leurs places *via* un grand service en ligne ? Pourquoi ne pas faire autrement, tout changer ?

Bien des étapes plus tard, BlaBlaCar rassemble plus de 100 millions d'utilisateurs et opère dans 22 pays : on remplit mieux les voitures donc on dépense moins, et on pollue moins. Cette idée et sa mise en œuvre ont un impact sur notre quotidien, quelque chose a bien changé. Mais qui change le plus ? Le monde ou bien nous ? Comment ce projet m'a-t-il fait grandir ? Il faut s'intéresser à la question, car lorsque l'on veut changer quelque chose dans le monde qui nous entoure, on y investit facilement, de manière quasi exclusive, ce que l'on a de plus précieux, à savoir son temps : il vaut donc mieux que cela nous change dans la bonne direction, sinon on ferait mieux d'utiliser son temps autrement.

Alors, par où commencer? Je suis convaincu que pour disrupter le monde avec succès, on doit d'abord chercher à améliorer notre condition humaine, à court comme à long terme. Cela peut sembler idéaliste, mais le but de toute disruption est à mon sens d'aboutir à une amélioration de nos conditions de vie. Des services comme Doctolib pour l'accès à la santé, Olio, Too Good To Go ou Phenix pour l'anti-gaspi, ou encore OpenClassrooms pour la formation à distance, en sont de beaux exemples européens. Mais ce n'est pas tout : l'autre moteur d'une disruption réussie, c'est nous. En fait, la grande valeur ajoutée est de faire quelque chose qui n'a jamais été fait, et pour lequel *on est fait* de par ses affinités, son histoire personnelle et ses qualités. En ce qui me concerne, je déteste le gaspillage et j'aime la technologie : j'étais *fait* pour BlaBlaCar!

J'ai retrouvé une conviction similaire dans *Disruptez-vous*. Jay Samit nous explique que c'est en s'inspirant de son expérience personnelle, en se servant de « ce pour quoi on est fait », qu'on peut développer un projet à son image et motivant. Et c'est presque magique, car cela donne alors une énergie perpétuelle qui permet de dépasser tous les obstacles et de réussir ce qu'on entreprend. C'est magique mais pas sorcier : cette disruption de soi est d'abord un chemin méthodique, où il faut déployer un état d'esprit déterminé, une forte envie d'y arriver et du travail. Cela suppose une ouverture et une réceptivité à des projets qui nous correspondent, puis l'état d'esprit articulé qui va nous aider à mettre en œuvre le bon projet selon nos aptitudes et nos forces, à mobiliser toutes nos ressources et à fédérer les énergies qui nous entourent. Ainsi, si tout part d'une forme de créativité, de pensée transversale ou même de rêve, le reste est méthodique.

À travers ses analyses de succès entrepreneuriaux dont les recettes sont réutilisables, et derrière un titre d'ouvrage qui secoue, Jay Samit nous dévoile une belle manière de nous accorder avec le monde qui nous entoure : accorder ses convictions personnelles avec son activité professionnelle, accepter de travailler sur soi, son état d'esprit et ses dispositions propres, pour faire réussir son projet. De fait, nous avons toutes et tous de beaux projets qui nous ressemblent, qui ne demandent qu'à naître et à grandir où nous sommes.

L'occasion de confirmer la belle formule d'Oscar Wilde : « *Soyez vous-même, tous les autres sont déjà pris.* »

Frédéric Mazzella, Fondateur et Président de BlaBlaCar

Avant-propos

Presque tous les nouveaux venus sur LinkedIn comprennent intuitivement qu'il s'agit d'un outil dédié à la recherche d'emploi, et dont se servent également les entreprises pour recruter. Pourtant, aujourd'hui encore, nombre d'entre eux négligent les multiples possibilités offertes par ce réseau et ne l'exploitent pas au maximum.

La première fois que j'ai évoqué le sujet avec Jay Samit, en 2006, il a immédiatement saisi que LinkedIn n'est pas qu'un simple outil de création de CV, ni même un outil de recrutement qui permet de diffuser des offres d'emploi de manière fiable. Jay a tout de suite compris que LinkedIn est une puissante plateforme de mise en réseau intelligente, un moyen de nouer des relations, de s'informer sur la concurrence, d'acquérir les meilleures pratiques, d'inventorier les dernières tendances du marché du travail et, finalement, d'identifier des opportunités.

Depuis que son livre m'a appris la stratégie qu'il a employée pour faire carrière dans l'industrie du divertissement au début des années 1980, à peine sorti de l'université de Californie à Los Angeles (UCLA), je comprends mieux pourquoi Jay a si rapidement décelé le potentiel de LinkedIn. Comme vous le découvrirez au fil des pages, il voyait déjà le monde par le prisme de l'intelligence des réseaux à une époque où la plupart des gens pensaient encore qu'ils ne servaient qu'à délivrer de nouveaux épisodes de *Cheers* ou de *Dallas*.

Être ouvert à l'innovation est une constante dans la carrière de Jay. Qu'il s'agisse de créer le marché des banques d'images libres de droits ou de convaincre les majors du disque de passer à la distribution numérique, Jay considère depuis toujours la disruption technologique comme une force positive.

Au lieu d'apprendre LA manière de mener ses affaires et de s'installer dans le confort de l'habitude, il a activement cherché à explorer de nouveaux marchés, à créer des produits, des services et des procédés originaux, ainsi qu'à diversifier sa clientèle. Au lieu de rester aveugle au changement ou de se contenter de l'accompagner ou d'y survivre, il a réagi aux mutations du marché avec perspicacité et s'est donné pour mission d'optimiser les nouvelles opportunités qu'engendre la disruption.

C'est à cet état d'esprit que les acteurs de l'entreprise devraient désormais aspirer. Dans cette ère du «tout connecté», les nouvelles technologies introduisent le changement à un rythme toujours plus rapide. Les plateformes des réseaux sociaux contribuent à accélérer et à amplifier ces mutations technologiques et économiques. La disruption est à l'ordre du jour – laquelle, par ses retombées, bouleverse des secteurs, des entreprises et le déroulement des carrières.

Quel que soit votre secteur d'activité, les technologies qui le soutiennent vont évoluer. Vos clients exigeront de nouvelles solutions, vos concurrents changeront de stratégie. Pour rester compétitif, vous devez continuellement maintenir votre carrière en phase bêta, autrement dit, vous engager à apprendre et à croître professionnellement tout au long de votre vie, vous adapter en permanence.

Pour réussir dans le monde professionnel d'aujourd'hui, vous devez impérativement comprendre la dynamique de la disruption. Les changements sont désormais plus rapides et plus intenses. Si vous ne vous y préparez pas, ils vous engloutiront. Mais, comme le montre Jay dans ce livre, vous pouvez apprendre à les détecter en amont. Vous pouvez vous insérer dans le flot au lieu de nager à contre-courant. Si vous agissez ainsi, la disruption vous mènera à des opportunités, à des défis créatifs et à la prospérité.

Reid Hoffman, novembre 2014

Introduction

«Psstt... Que feriez-vous avec un million de dollars?» susurrant aux passants une voix sexy désincarnée. Stoppé dans son élan, le piéton, surpris, regardait autour de lui et voyait tout à coup une myriade de yachts et de voitures de sport, de somptueuses maisons et de superbes femmes en robe du soir parader sur l'écran 20 pouces de la borne. La scène se déroulait en 1984, dans un État de Californie ravagé par la crise. Le pays sortait d'une récession et le taux de chômage en Californie atteignait un pic, à tel point qu'il fut décidé d'organiser une gigantesque loterie dont les recettes serviraient à financer les écoles de l'État. L'entreprise qui développerait le système le plus efficace pour vendre les billets de cette nouvelle loterie décrocherait un contrat de plusieurs millions de dollars. Mon prototype de kiosque équipé de détecteurs de mouvement serait mon passeport pour la gloire et la fortune.

Alors âgé de 24 ans, je possédais une petite entreprise de multimédia qui réalisait des effets spéciaux et produisait à la commande. Nous proposons en particulier des jeux vidéo et des programmes de formation interactive sur LaserDisc. Dès l'annonce de l'événement, une idée de génie m'est venue: je pourrais utiliser mon expertise dans le domaine du jeu vidéo d'arcade pour rendre cette loterie plus interactive et plus ludique. En partenariat avec Syntech, un fabricant d'appareils de loterie qui fournissait un système de billetterie, j'ai mis au point un terminal actionné par les joueurs: le PAT 2500. La machine parlait directement aux clients potentiels pour les encourager à acheter des tickets de loterie. Ces bornes informatiques de 2 mètres de haut étaient équipées de lecteurs de LaserDisc, de détecteurs de mouvement et de haut-parleurs. Elles attiraient l'attention de quiconque s'en approchait. Elles fonctionnaient avec des micro-processeurs Intel 8031, le *nec plus*

ultra de la technologie à l'époque. Il est sans doute difficile de l'imaginer aujourd'hui, mais en 1985, ce dispositif plutôt rudimentaire constituait l'une des premières machines capables de traiter de l'audio et de la vidéo. Presque personne ne possédait son propre équipement informatique à la maison ou au bureau. Dans les entreprises, plusieurs utilisateurs se partageaient des ordinateurs dotés de petits écrans monochromes. Le PAT 2500 de 50 centimètres, en couleur, offrait un écran tactile à technologie capacitive. J'étais convaincu que ma machine et moi allions révolutionner la manière dont les tickets de loterie seraient vendus dans le monde entier. À 24 ans, je pensais avoir trouvé la recette pour devenir milliardaire.

Mon principal concurrent au sein de cette lucrative loterie de Californie était GTECH, qui proposait un dispositif sommaire sous forme de calculatrice affichant des chiffres verdâtres sur un tube cathodique noir. Aucune comparaison possible! J'avais la certitude que mon grand moment était arrivé. J'étais le jeune prodige qui allait révolutionner la loterie. Dans ce domaine, j'apporterais l'équivalent de ce que le modèle T de Henry Ford avait représenté pour les fabricants de voitures à chevaux.

Je me trompais.

Nous n'avons pas décroché le contrat. GTECH l'a emporté et il m'a fallu ranger l'énorme borne dans mon garage¹. Je n'étais rien d'autre qu'un mec avec de grandes idées, qui voulait changer le monde et faire fortune tout en exerçant une activité qui lui plaisait mais qui, après avoir perdu son affaire de loterie, se retrouvait sans le sou et découragé.

Après cet échec, j'ai passé la nuit précédant mon vol de retour – de Sacramento à Los Angeles – à me retourner dans mon lit. Et là, c'est en réfléchissant sur moi-même et en ressassant le rêve d'imprimer ma marque dans le monde du business que j'entrepris ce que j'appellerai plus tard mon «auto-disruption». J'ai passé en revue tous les éléments qui composaient mon identité. J'ai tenté de définir ce qui me différenciait des autres en termes d'expérience et de savoir. J'ai analysé ma manière de prendre des décisions, de traiter l'information et d'y répondre, d'aborder les problèmes. J'ai pensé à ma façon de me présenter, de faire valoir mes capacités auprès de partenaires et clients potentiels. J'ai aussi analysé comment j'utilisais mon temps et mon

énergie. Si je voulais vraiment me faire un nom, il me faudrait changer certains aspects dans mon approche. Dans la foulée, j'ai décortiqué mon malencontreux projet : quelle valeur réelle apportait la borne que j'avais créée pour la loterie ? Où se situait cette valeur ? Pourrais-je l'exploiter dans un autre contexte ?

Lorsque j'ai atterri à Los Angeles dans la matinée, un changement subtil était intervenu en moi. À l'aéroport, en cherchant le mode de transport le plus économique pour rentrer chez moi, je me suis arrêté au guichet d'information pour me renseigner sur les navettes et leurs horaires. Par malchance, il n'y avait personne dans l'aéroport pour m'indiquer où trouver une navette ou un bus. J'ai alors réalisé, probablement suite à mes heures d'insomnie passées à réfléchir, que ce problème recelait une opportunité. J'ai envisagé la question sous différents angles : parmi les 50 millions de personnes qui fréquentent chaque année l'aéroport international de LA (LAX), combien se trouvent dans mon cas ? Combien d'heures par jour trouve-t-on au guichet un employé susceptible de fournir des renseignements, et à quel coût ? Dans combien de langues différentes s'expriment les voyageurs et les visiteurs de l'aéroport ? Instinctivement, je me suis mis à évaluer l'ampleur et la portée de l'opportunité qui se présentait, tout en récapitulant les atouts que je pouvais apporter pour résoudre le problème. Qui d'autre que moi avait dans son garage le prototype ultra-perfectionné d'une borne interactive ? 24 heures plus tôt, je croyais avoir une idée géniale de système interactif pour une loterie, je savais maintenant que j'avais tort. J'ai pivoté et ce faisant, j'ai compris que ma prochaine aventure entrepreneuriale serait de fournir des bornes de renseignements interactives aux aéroports.

Après l'avoir adapté, j'ai transformé le PAT 2500 en borne de renseignements sur les taxis, les bus et les navettes d'aéroport, configurée en huit langues. J'ai même ajouté un téléphone à numérotation automatique (les téléphones portables n'existaient pas encore) qui permettait aux voyageurs de communiquer avec les prestataires de transport. Il suffisait d'effleurer l'écran et une charmante voix féminine indiquait dans votre langue comment atteindre à peu de frais 500 destinations locales. En quelques années, ma petite entreprise de travail sur commande est devenue l'unique fournisseur de service d'information de LAX, grâce à un système auquel des milliards de voyageurs font encore confiance

aujourd'hui. Souvenez-vous, la dernière fois que vous vous êtes rendu dans cet aéroport, vous avez à coup sûr interagi avec une borne pour imprimer votre carte d'embarquement, enregistrer vos bagages, ou changer de siège. Le dispositif qui a disrupté la délivrance des billets fut d'abord un terminal de loterie raté!

À 24 ans, tel le Phénix qui renaît de ses cendres, je me suis engagé après mon échec dans un parcours de serial entrepreneur – une activité à laquelle je demeure fidèle depuis plus de trente ans, et qui ne m'a jamais déçu.

Ce premier succès n'était pas fortuit. Il s'inscrivait dans la suite logique du processus d'introspection initié la nuit où j'ai perdu le contrat pour la loterie. J'avais foi en ma créativité, je savais que je voulais faire la différence dans le monde des affaires et plus particulièrement dans l'univers du divertissement. Les idées se bouscuaient dans ma tête mais je ne parvenais pas à les rassembler pour concrétiser mes rêves. À l'instar de nombre de personnes, j'avais du mal à canaliser mon inspiration et mon énergie et à les transformer en actions positives. Frustré de ne pas progresser, j'ai révisé mes *a priori* sur moi-même et sur mes compétences. Ce processus intense d'introspection et de remise en cause de mes certitudes et de mes objectifs – qui a souvent été à l'origine de mes réussites les plus éclatantes –, je l'appelle « l'auto-disruption ». J'ai constaté que l'auto-disruption me permet d'atteindre des buts qui me semblaient hors de portée auparavant. J'ai découvert que si je parviens à exprimer un problème sous la forme d'une série de défis, je peux bâtir une équipe capable de relever ces mêmes défis. J'ai compris que les entreprises – qu'elles soient spécialisées dans l'alimentation canine ou dans les logiciels – ne vendent pas des produits, elles vendent des solutions. Tout au long de ma carrière, en pratiquant l'auto-disruption, j'ai pu intervenir plus rapidement et plus aisément dans des secteurs aussi divers que l'automobile, les télécommunications, les produits conditionnés ou la restauration rapide, et les transformer radicalement. Je suis passé de la direction d'une start-up de 20 personnes au poste de responsable monde dans un groupe de plus de 160 000 salariés. J'ai collaboré

avec des entreprises du Fortune 500, des gouvernements étrangers et même le Vatican. En une seule année, j'ai pris des participations dans plus d'une vingtaine d'entreprises du monde entier (sans déboursier un seul cent) et généré plus de 100 millions de dollars de profit. Et ce qui est encore plus appréciable, je n'ai jamais eu peur de perdre mon emploi ni de manquer de créativité. Je sais que je peux toujours revenir aux techniques d'auto-disruption qui m'ont aidé à me remettre en question personnellement et à évoluer professionnellement.

*Les entreprises – qu'elles soient spécialisées dans l'alimentation canine
ou les logiciels – ne vendent pas de produits, mais des solutions.*

Je sais que je n'ai pas l'exclusivité de cette stratégie de remise en question des certitudes et de recherche des opportunités. L'histoire est riche de pionniers qui ont adopté cette démarche. L'avènement de la Renaissance et d'une possible démocratisation du savoir ne tient pas à l'invention des caractères mobiles mais plutôt à la manière dont Gutenberg a déconstruit la chaîne de valeur des pressoirs à vin allemands : c'est cela qui lui a permis d'inventer la presse à imprimer. Harry Houdini a commencé sa carrière en donnant plusieurs spectacles par jour dans des cabarets miteux avant de devenir le prestidigitateur le plus célèbre du monde – non parce qu'il excellait dans son art, mais parce qu'il a bouleversé le divertissement de masse tel qu'il était conçu à l'époque. Un siècle plus tard, Guy Laliberté, un artiste de rue canadien, allait de la même manière déconstruire la chaîne de valeur du cirque. Il a disrupté la profession avec le Cirque du Soleil jusqu'à dominer Las Vegas et devenir multimilliardaire.

Tout disrupteur utilise une ou plusieurs techniques pour évoluer personnellement, transformer son entreprise et le monde. Il pratique l'introspection, remet en question ses certitudes sur lui-même et réévalue les talents qui font son unicité. Il se met en condition pour réussir même s'il n'est pas certain de ce qui l'attend au bout de l'aventure. Il sait aussi qu'il doit se garder d'idolâtrer ses propres idées, qu'il lui faudra parfois les abandonner et pivoter avant que le marché ne rende son activité obsolète.

La disruption commence par l'introspection. La manière dont nous identifions notre chaîne de valeur interne – comment nous nous voyons

nous-mêmes et interprétons nos points forts – conditionne notre réussite. J’ai appliqué cette philosophie quand j’ai levé plus de 800 millions de dollars pour des start-up et chaque fois que j’ai fondé une entreprise dans des secteurs pesant des milliards de dollars, tels que les télécommunications, la musique et l’e-commerce. Je n’avais pas fréquenté les bonnes écoles et je n’avais pas les relations adéquates, mais j’ai appris à remettre en cause mon système de croyances et à me repositionner, afin de saisir les opportunités et réussir. J’ai appliqué cette méthode encore et encore, jusqu’à accéder à la résilience et à la sécurité dans un monde des affaires par nature instable.

La disruption commence par l’introspection.

Le milliardaire d’une vingtaine d’années parti de rien était une figure quasiment impensable il y a dix ou quinze ans, mais est devenu aujourd’hui un phénomène de plus en plus fréquent. Des start-up avec peu de financement au départ et une équipe réduite supplantent des entreprises centenaires et enregistrent presque du jour au lendemain un chiffre d’affaires de plusieurs milliards. Un consultant sans connaissances technologiques ni expérience de l’entreprise gagne des millions de dollars en développant des cours en ligne. Le Printemps arabe, qui a renversé des gouvernements sans faire couler de sang à Bahreïn, en Tunisie et au Yémen, chasse le pouvoir en place sans armes, ni soutien international. Le monde étroitement interconnecté du xx^e siècle multiplie les possibilités d’autonomisation personnelle et d’indépendance financière. Quelles similitudes présentent toutes ces disruptions? Elles sont le fait de personnes qui, après avoir analysé leur propre chaîne de valeur pour identifier leurs capacités et leurs talents singuliers, ont déconstruit les chaînes de valeur de leur secteur et trouvé des opportunités de disruption.

Richard Branson, à l’origine, avait conçu Virgin comme un magasin de disques. Puis il a découvert que la valeur réelle résidait davantage dans la production que dans la vente de disques microsillons. Le plus grand serial disrupteur de l’histoire règne aujourd’hui sur des entreprises totalisant plusieurs milliards de dollars dans huit secteurs différents.

Lowell « Bud » Paxson a analysé la chaîne de valeur de sa station de radio de Floride qui parvenait à peine à survivre. Faute d'annonceurs, il a eu l'idée d'acheter des surplus de marchandises et de les vendre lui-même sur les ondes au lieu de diffuser des publicités pour le compte de clients. Il a rencontré un tel succès que sa modeste station locale est devenue un empire de plusieurs milliards de dollars, connu sous le nom de Home Shopping Network.

Au début du xx^e siècle, Joyce Clyde Hall joignait difficilement les deux bouts en vendant des cartes postales. Un jour, il a compris qu'il ne ferait jamais fortune, puisque les gens écrivaient rarement à leurs proches. De fait, à l'époque, une bonne partie de la population ne maîtrisait pas l'écriture, il fallait donc fournir des cartes prérédigées. D'un coup de plume, il a créé Hallmark, pionnier de la carte de vœux.

Il y a quelques années, Chad Hurley, Steve Chen et Jawed Karim ont voulu disrupter les sites de rencontres en ligne en créant Tune In Hook Up. Les sites concurrents affichaient des photos de partenaires potentiels, mais les trois anciens salariés de PayPal pensaient qu'il serait plus attractif de diffuser des vidéos de rencontres. Leur projet n'a pas rencontré le succès escompté mais, entre-temps, ils ont constaté que les utilisateurs aimaient regarder les vidéos téléchargées. Le trio a abandonné le concept d'origine pour pivoter et rebaptiser le site, YouTube.

Le processus de disruption n'est pas enseigné dans les écoles de commerce. L'histoire des entrepreneurs qui ont réussi et des décennies de recherche quantitative confirment cependant la validité des techniques décrites dans ce livre. Leur pertinence est prouvée, que l'objectif soit de gagner des millions de dollars, de résoudre le problème du réchauffement climatique, d'ouvrir un restaurant ou de déclencher une révolution.

Pendant plusieurs années, j'ai accompagné des entrepreneurs et de futurs acteurs de la disruption. J'ai pu constater que ces techniques sont applicables à tout secteur et quasiment à toute entreprise. Je suis sincèrement convaincu que chacun de nous a le potentiel pour réussir. Ce livre a pour but d'initier les lecteurs à l'auto-disruption et de leur fournir les outils pour appliquer au monde du business comme aux secteurs non marchands les leçons qu'ils en tirent. Il s'adresse à toutes les personnes prêtes à se remettre en question pour mieux se réinventer. C'est un guide à l'usage de celles et ceux qui veulent optimiser leur

travail, leur carrière, leur vie. Il a aussi valeur d'exemple pour le monde dans son ensemble, puisque les disrupteurs sont seuls capables de s'attaquer aux enjeux fondamentaux qui concernent la société au sens large et plus généralement notre planète. À travers plusieurs exemples de disrupteurs accomplis, il esquisse un nouveau paradigme pour rompre avec les schémas qui entravent la réussite et la croissance personnelle.

Selon Machiavel, philosophe de la Renaissance, deviennent des entrepreneurs « *simplement ceux qui comprennent qu'il y a peu de différence entre obstacle et opportunité et qui sont capables de tirer parti des deux* ». Dans notre monde actuel, ce raisonnement demeure la clé de la réussite.

Vous avez donc le choix : poursuivre vos rêves ou être recruté par quelqu'un pour l'aider à réaliser les siens. Les disrupteurs dignes de ce nom se remettent en question et réinventent leur carrière en permanence. Ils ne craignent pas de perdre leur poste, parce qu'ils créent eux-mêmes de nouveaux emplois. Ils maîtrisent leur destin. Ce livre a été écrit pour répondre à deux questions fondamentales : comment sont-ils parvenus à leurs fins ? Comment dois-je procéder pour réussir comme eux ? La troisième question dépend essentiellement de vous : êtes-vous prêt-e ?

Vous avez le choix : poursuivre vos rêves ou être recruté par quelqu'un pour l'aider à réaliser les siens.

1

Défense et illustration de la disruption

Le monde que nous avons créé est un produit de notre pensée.
Nous ne pouvons pas le changer sans changer notre façon de penser.

Albert Einstein

Dans la Rome du 1^{er} siècle, un verrier novateur fabriqua un *vitrum flexile* (un verre flexible). Fier de son invention, il demanda audience à l'empereur Tibère. Ce dernier jeta l'objet sur le sol, mais à sa grande surprise, il ne se brisa pas. À l'époque, tous les récipients qui servaient à boire étaient en or et en argent, donnant au vin un goût métallique. En voyant la création du verrier, Tibère comprit que ce nouveau matériau allait complètement disrupter l'économie romaine. Si l'on cessait d'utiliser l'or et l'argent pour fabriquer des gobelets, la valeur de ces métaux précieux s'effondrerait. Tibère demanda au verrier si quelqu'un d'autre connaissait sa formule secrète. Ce dernier ayant juré solennellement qu'il était le seul à savoir créer le fameux *vitrum flexile*, l'empereur le fit décapiter.

De nos jours, il n'est plus aussi facile d'étouffer la disruption.

Les gros titres de la presse économique nous informent que le monde est devenu effrayant. Les progrès de l'impression 3D, qui permet de gérer les stocks en flux tendus, menacent l'emploi de 320 millions d'ouvriers d'usine dans le monde¹. Les voitures, les camions autonomes

et les drones vont bouleverser le sort de dizaines de millions d'autres travailleurs. Les énergies renouvelables, telles que les cellules photovoltaïques, dont le coût a baissé de plus de 85 % depuis l'année 2000, vont révolutionner l'avenir géopolitique des nations dont l'économie repose encore sur les combustibles fossiles². Selon une étude récente du McKinsey Global Institute, l'automatisation du travail dans l'économie de la connaissance aura un impact de l'ordre de 5 000 à 7 000 milliards de dollars sur l'emploi des cols blancs³. On prévoit que l'e-commerce et les gains de productivité dans la livraison de produits de détail vont continuer à réduire le nombre de magasins de détail de 15 %⁴. Quelle est la réelle valeur foncière d'un centre commercial, d'une usine ou d'un immeuble de bureaux dès lors qu'il est dédié à une activité devenue obsolète? Aux États-Unis, la population active se rend compte que la fin de la récession n'a pas pour autant signifié une reprise de l'emploi. L'ère de l'innovation sans limites a conduit les multinationales à supprimer plus de 2,9 millions de postes sur le territoire depuis la récession, et le rythme du changement ne fait qu'accélérer⁵. Lorsqu'ils évoquent cette évolution fulgurante, journalistes, commentateurs de télévision, experts et économistes jettent à tout-va le mot *disruption* – recourant le plus souvent au vocabulaire de la guerre et parlant de destruction et de désordre. En voyant que des entreprises établies depuis des générations, des marques connues et des secteurs autrefois valorisés sont supplantés par de nouveaux venus agiles et efficaces, nous en venons à penser que dans notre monde sans pitié, les technologies de disruption se sont déchaînées telle une meute de chiens enragés.

La disruption qui caractérise le paysage entrepreneurial actuel va au-delà de l'innovation – et il existe de fait une différence entre ces deux réalités. Prenons l'exemple de l'épée, une arme redoutable. Depuis plus de cinq mille ans, les hommes l'utilisent pour combattre. Les premières épées en bronze étaient acérées et fatales à l'adversaire mais, compte tenu de leur faible résistance à la tension, elles ne pouvaient pas dépasser une certaine longueur. L'invention de l'acier et d'autres alliages a permis à l'épée de croître en longueur, en largeur et en portée sociétale: ceux qui la maniaient avec habileté ont été promus défenseurs des rois et des royaumes; l'épée est ainsi devenue le symbole de la liberté et de la force dans le monde entier. L'innovation consistait donc pour chaque culture et chaque génération à lui apporter des améliorations, tant dans l'art de

la forger que de l'utiliser au combat. L'un des films d'aventures les plus célèbres d'Hollywood, *Les Aventuriers de l'arche perdue*, offre à cet égard une illustration parfaite de ce qu'est la disruption. Lorsqu'Indiana Jones est défié en duel par un guerrier arabe qui fait tourner son cimeterre d'un air menaçant, il porte nonchalamment la main à son holster, en tire son revolver et tue l'adversaire d'un coup de feu. Le pistolet a rendu l'épée obsolète. La disruption est aux entreprises et aux modèles économiques existants ce que le Smith & Wesson d'Indy représente face à l'épée: elle change instantanément la manière dont le monde fonctionne et le cours de l'histoire.

La disruption est presque toujours induite par un bouleversement technologique. Toutefois son impact s'étend bien au-delà du secteur de la technologie. L'invention du « *cotton gin* » – la machine égreneuse pour séparer la graine de coton de sa fibre – en 1793 par l'américain Whitney, n'a pas seulement accru la rentabilité de la culture du coton, elle a multiplié par cinq le nombre d'esclaves dans le Sud et engendré la révolution industrielle dans le Nord. Elle a favorisé l'essor de l'économie de la jeune nation et hâté le déclenchement de la guerre de Sécession. La vie de chaque Américain en a été affectée. Cette percée technologique a révolutionné le cours de l'histoire. Une technologie ou une production s'avère disruptive quand elle crée un nouveau marché, une nouvelle base de clients ou d'utilisateurs, détruisant ou se substituant au marché d'une technologie ou d'une production devenue obsolète. L'e-mail a par exemple disrupté le courrier postal et Wikipédia a disrupté l'encyclopédie en plusieurs volumes.

Au début de ma carrière, j'ai eu l'occasion de voir de près la différence entre ce qui est disruptif et ce qui relève simplement de l'innovation. Lorsque j'ai fondé Jasmine Productions, ma première entreprise, notre petite équipe de douze personnes réalisait des travaux de graphisme et de production d'effets spéciaux sur commande. Je brûlais de faire mon entrée dans le monde d'Hollywood. Au même moment, le fabricant japonais d'électronique Pioneer, qui cherchait lui aussi à percer, avait acquis les droits d'un nouveau format de home cinéma – le vidéodisque laser – de Philips et de MCA (Universal Studios). Le LaserDisc, de la taille d'un disque vinyle de 30 cm, offrait une qualité audio et vidéo nettement supérieure à celle des vidéocassettes VHS et Betamax que les amateurs de home cinéma s'arrachaient. Le lecteur de LaserDisc

était positionné comme « *l'appareil qui produit le son et les images les plus réussis* » sur un téléviseur. Étant lu par un laser, le LaserDisc ne comportait pas de pièces mobiles contrairement aux fragiles cassettes vidéo, de sorte que la qualité du son et de l'image ne se détériorait pas au fil du temps. Il ne présentait pas non plus l'inconvénient de se bloquer ou de se déchirer comme les bandes vidéo. En outre, tandis qu'il fallait faire défiler linéairement la bande vidéo pour arriver à l'endroit recherché, le laser pouvait immédiatement aller d'un point de la vidéo à un autre, créant ainsi la possibilité d'une « vidéo interactive ». Les histoires pouvaient avoir une fin différente, selon le choix du spectateur. Contrairement à la narration linéaire du film et de la télévision, le LaserDisc pouvait combiner l'interactivité d'un jeu vidéo et l'attractivité d'un film. J'étais convaincu que ce système révolutionnerait toutes les formes de divertissement et je voulais me trouver à l'avant-garde du mouvement.

Pioneer Electronics avait besoin de développeurs pour créer des titres grand public dans ce secteur émergent. La technologie était tellement supérieure à celle de la bande vidéo que je ne voyais pas comment cela pouvait échouer. J'ai travaillé avec des cinéastes à la réalisation de *Time Frame*, le premier titre de LaserDisc interactif produit pour le home cinéma, que Pioneer allait distribuer sous son tout nouveau label DiscoVision. J'avais l'impression d'être une rock star sur le point de signer avec une major du disque. Nous avions des dizaines d'idées de LaserDisc interactif pour divertir enfants et adultes. Nous étions certains de produire une série de succès. IBM et les fabricants japonais d'électronique avaient dépensé des centaines de millions de dollars pour ce nouveau médium et j'avais la chance d'être admis à participer à l'aventure. J'allais devenir le roi du LaserDisc et transformer définitivement l'audiovisuel domestique. J'étais certain que cette technologie remplacerait les cassettes vidéo, de la même manière que la télévision a succédé à la radio au lendemain de la Seconde Guerre mondiale.

Malheureusement, après les fêtes de Noël, il fallut se rendre à l'évidence : les consommateurs, ne pouvant pas enregistrer leurs émissions de télévision préférées comme ils le faisaient sur les cassettes vidéo, estimèrent que le LaserDisc offrait un intérêt limité. Notre première saison de vente se solda par un échec. Nous nous trouvions clairement dans une impasse. *A posteriori*, la seule compensation offerte par le LaserDisc

est que sa technologie allait devenir la base d'autres formats de disques qui connaîtraient le succès ultérieurement : le CD et le DVD. La réussite commerciale n'étant pas au rendez-vous, Pioneer abandonna ; mes espoirs que le marché décolle et m'apporte la fortune s'écroulèrent rapidement. Comment avons-nous pu nous tromper à ce point ?

J'ai appris à cette occasion qu'il existe une différence entre l'erreur et l'échec. Commettre une erreur, c'est tenter une chose et constater qu'elle ne marche pas. Échouer, c'est jeter l'éponge et renoncer définitivement. Je refusais l'échec. Winston Churchill a dit un jour : *« Le succès, c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme. »*

J'ai compris que le LaserDisc n'avait pas transformé l'audiovisuel domestique parce qu'il n'offrait aux consommateurs rien de plus qu'une expérience améliorée. Il s'engageait sur un terrain déjà occupé par le magnétoscope, qu'il tentait de concurrencer. Or, le magnétoscope avait disrupté l'usage de la télévision pour toute une génération ; le LaserDisc n'apportait qu'une amélioration de la qualité visuelle. De plus, il était vendu *via* les mêmes canaux de distribution, par les mêmes commerciaux et au même consommateur que les cassettes vidéo.

J'ai appris à cette occasion qu'il existe une différence entre l'erreur et l'échec. Commettre une erreur, c'est tenter une chose et constater qu'elle ne marche pas.

Un produit ou un processus n'est vraiment disruptif que s'il crée un nouveau marché et transforme un modèle économique existant. Ce constat m'a incité à faire de la disruption mon sujet d'étude pendant trente ans. La véritable disruption transforme à jamais un marché ou un système. L'enregistrement vidéo numérique, par exemple, n'a pas seulement modifié notre manière de regarder la télévision ; il a mis fin au modèle économique de la télévision financée par la publicité qui a prévalu pendant cinquante ans.

La véritable disruption bouleverse à jamais un marché ou un système.