

# La startup à but non lucratif est-elle un oxymore ?

Un court et récent billet de Tristan Nitot intitulé *Serve your users well: be a non-profit* a récemment retenu mon attention.

L'auteur, Paul Graham (qui n'est pas un inconnu sur le Framablog), constate, avec une sorte de fausse candeur, que *faire le bien* comme pourrait le faire une association à but non lucratif apporte de nombreux avantages à une startup, comme *par exemple* celui de devenir à terme rentable.

Je ne suis pas forcément en phase avec l'auteur mais je pense que de nombreux arguments sont matière à débat, surtout si on garde à l'esprit la spécificité de l'écosystème des logiciels libres dont de nombreux (gros) projets sont à mi-chemin entre le monde de l'entreprise (telle qu'il est décrit ici) et l'association à but non lucratif.

Remarques : Nous avons ajouté des liens vers les sites référencés car ils ne parlent pas forcément à un public francophone. Nous avons également choisi de traduire<sup>[1]</sup> littéralement le titre en *Soyez bon* même si cela a parfois une petite connotation péjorative chez nous. Titres alternatifs : *Soyez charitable, Soyez généreux, Soyez altruiste, Faites le bien...*



## Be Good

April 2008

*(This essay is derived from a talk at the 2008 Startup School.)*

About a month after we started Y Combinator we came up with the phrase that became our motto: Make something people want. We've learned a lot since then, but if I were choosing now that's still the one I'd pick.

# Soyez Bon

## Be Good

*Paul Graham – Avril 2008*

(Cet article est issu d'une présentation à la conférence Startup School 2008)

Environ un mois après avoir lancé notre société Y Combinator, nous avons trouvé la formule qui est devenue notre slogan : « Faites quelque chose que les gens veulent. » Nous avons depuis beaucoup appris, mais si je devais de nouveau en choisir un, je garderai le même.

Un autre conseil que nous donnons aux créateurs d'entreprise est de ne pas trop se préoccuper du business model, en tout cas pas au début. Non pas parce que gagner de l'argent n'est pas important, mais parce que c'est beaucoup plus facile que de bâtir un projet ambitieux.

Il y a quelques semaines, je me suis rendu compte que si l'on assemble les deux idées, on obtient un résultat surprenant. Faites quelque chose que les gens désirent. Ne vous préoccupez pas trop de faire de l'argent. Ce qu'on obtient alors correspond à la description d'une œuvre de bienfaisance.

Lorsqu'on obtient un résultat inattendu comme celui-ci, il

s'agit soit d'un bug, soit d'une nouvelle découverte. Aucune entreprise commerciale n'est censée agir comme une œuvre de bienfaisance, et nous avons prouvé grâce à un raisonnement par l'absurde que l'un des énoncés desquels nous sommes partis – ou les deux – est faux. Ou alors nous tenons une nouvelle idée.

Il s'agit à mon sens de la deuxième solution, car dès que ces pensées me sont apparues, tout un tas d'autres choses s'est mis en place.

## **Quelques exemples**

Prenons par exemple Craigslist. Il ne s'agit pas d'une œuvre de bienfaisance, mais le site fonctionne comme s'il en s'agissait d'une. Et ses dirigeants réussissent étonnamment bien. Lorsque vous parcourez la liste des sites Web les plus populaires, il semble y avoir une erreur d'impression dans le nombre d'employés à Craigslist. Leurs revenus ne sont pas aussi élevés que ce qu'ils pourraient être, mais beaucoup de startups seraient heureuses d'échanger leur place avec eux.

Dans les romans de Patrick O'Brian, ses capitaines essaient toujours d'être sous le vent de leurs adversaires. Si vous êtes sous le vent, c'est vous qui décidez quand attaquer l'autre navire. Craigslist est réellement sous le vent de revenus énormes. Ils feraient face à un certain nombre de défis s'ils voulaient en engranger davantage, mais pas ceux que l'on affronte lorsqu'on louvoie sous le vent, en essayant d'obliger des utilisateurs hésitants à utiliser un mauvais produit, en dépensant dix fois plus dans le marketing que dans le développement.<sup>[2]</sup>

Mon propos n'est pas que les startups doivent toutes viser à finir comme Craigslist, qui est le produit de circonstances inhabituelles. Mais ce site est un bon modèle pour les premières étapes.

À ses débuts, Google ressemblait fort à une œuvre de bienfaisance. Ils n'ont pas affiché de pubs pendant plus d'un an. À l'an 1, on ne pouvait différencier Google d'un organisme à but non lucratif. Si un tel organisme ou une organisation gouvernementale avait commencé un projet pour indexer le Web, Google à l'an 1 constituerait la limite de ce qu'ils auraient produit.

À l'époque où je travaillais sur les filtres anti-spam, je trouvais bonne l'idée de proposer un client e-mail en ligne pourvu d'un filtrage des spams efficace. Je ne le concevais pas comme une entreprise à part entière. Je voulais protéger les internautes du spam. Mais à mesure que je réfléchissais à ce projet, je me suis rendu compte qu'il faudrait probablement que ce soit une entreprise. Un tel projet coûterait de l'argent, et il aurait été difficile de le financer avec des subventions et des dons.

Ce fut une prise de conscience surprenante. Les entreprises affirment souvent œuvrer pour le bien commun, mais je m'étonnai de constater que certains projets visant uniquement à ce bien commun devaient pour fonctionner se présenter sous la forme d'une entreprise.

Ne voulant pas monter une nouvelle entreprise, je ne l'ai pas fait. Mais si quelqu'un l'avait fait, il serait sans doute assez riche, à l'heure qu'il est. Pendant une période d'environ deux ans, le spam a augmenté rapidement alors que tous les grands services de mail n'offraient que des filtres de piètre efficacité. Si quelqu'un avait lancé un nouveau service de mail sans spam, les utilisateurs se seraient rués dessus.

Voyez-vous le schéma qui se profile ici ? Quelle que soit la direction d'où l'on vient, on arrive au même point. Si l'on part de startups qui ont du succès, on se rend compte qu'elles agissent souvent comme des associations à but non lucratif. Et si l'on part d'idées pour des associations à but non lucratif,

on constate qu'elles font souvent de bonnes startups.

## **Le pouvoir**

Quel est la taille de ce domaine ? Toutes les associations à but non lucratif feraient-elles de bonnes entreprises ? Pas forcément. Ce qui rend Google si précieux, c'est que ses utilisateurs ont de l'argent. Si l'on se fait apprécier de ceux qui ont de l'argent, on pourra probablement en récolter un peu. Mais une startup peut-elle réussir en se basant sur le principe d'agir comme une association à but non lucratif, pour des personnes qui n'ont pas d'argent ? Peut-on par exemple développer une startup à partir d'un remède contre une maladie qui ne fait pas les gros titres mais qui reste mortelle, comme la malaria ?

Je n'en suis pas sûr, mais à mon sens, si l'on creuse cette idée, il est surprenant de constater jusqu'où l'on peut pousser le raisonnement. Par exemple, ceux qui postulent auprès de Y Combinator n'ont généralement pas beaucoup d'argent, et pourtant l'on peut tirer bénéfice à les aider, parce qu'avec de l'aide, elles pourront peut-être gagner de l'argent. La situation est peut-être similaire dans le cas de la malaria. Une organisation qui aiderait un pays à se débarrasser de ce fardeau pourrait bénéficier de la croissance qui en résulterait.

Il ne s'agit pas là d'une suggestion sérieuse. Je ne connais rien à la malaria, mais je manipule les idées depuis assez longtemps pour savoir reconnaître celles qui ont un puissant potentiel.

Une bonne façon de découvrir jusqu'où peut aller une idée est de se demander à partir de quelle cote parieriez-vous contre. Envisager de parier contre la bienveillance est effarant de la même façon qu'affirmer qu'un projet est techniquement impossible. Cela revient à chercher à se couvrir de ridicule, car nous sommes en présence de forces d'une puissance

exceptionnelle.<sup>[3]</sup>

Par exemple, je pensais au départ que ce principe ne s'appliquait peut-être qu'aux startups Internet. À l'évidence, cela a fonctionné pour Google, mais qu'en est-il de Microsoft ? Microsoft n'est certainement pas dans une démarche bienveillante. Mais à leurs débuts, c'était le cas. Comparé à IBM, ils ressemblaient à Robin des Bois. Lorsque IBM a lancé le PC, ils pensaient qu'ils allaient gagner de l'argent en vendant du matériel à prix élevé. Mais en obtenant le contrôle du standard PC, Microsoft a ouvert le marché à n'importe quel fabricant. Les prix du matériel se sont effondrés, et beaucoup de personnes qui sans cela n'auraient pu s'en offrir, ont voulu acquérir un ordinateur. Voilà le genre de changements que l'on attend de Google.

Microsoft n'est plus dans une telle démarche. À présent, lorsque l'on pense à la façon dont Microsoft traite ses utilisateurs, seules viennent à l'esprit des verbes d'un registre assez vulgaire.<sup>[4]</sup> Et cela ne semble plus payer. Le prix de leurs actions stagne depuis des années. Lorsqu'ils étaient encore des Robin des Bois, le prix de leurs actions montait en flèche comme celles de Google. Pourrait-il y avoir un lien ?

Il est aisé d'en voir un. Lorsqu'on est une petite startup, on ne peut brutaliser ses clients, et il faut donc les séduire. Mais quand on est une grosse entreprise, on peut les maltraiter à volonté, et l'on ne s'en prive pas, car c'est plus facile que de les satisfaire. On se développe en étant bon, mais pour rester gros il ne faut pas être tendre.

On s'en tire à bon compte jusqu'à ce que l'environnement change, et alors toutes les victimes s'échappent. Donc, inventer le précepte "Ne fais pas le mal" (NdT : *Don't be evil*) est la meilleure chose que Paul Buchheit ait accompli pour Google, car il pourrait se révéler un élixir de jeunesse

pour l'entreprise. Je suis sûr qu'il s'agit pour eux d'une contrainte, mais cela pourrait leur sauver la mise en leur évitant de sombrer dans la paresse fatale qui a affligé Microsoft et IBM.

Ce qui est curieux, c'est que cet élixir est disponible gratuitement pour n'importe quelle autre entreprise. N'importe qui peut adopter "Ne fais pas le mal." Le problème, c'est qu'il faut s'y tenir. Alors ce n'est pas demain la veille qu'on verra les maisons de disques ou les fabricants de tabac souscrire à ce nouveau précepte.

## **Le Moral**

Il y a beaucoup de preuves extérieures que la bienveillance fonctionne. Mais comme cela fonctionne-t-il ? Un des avantages d'investir dans de nombreuses startups est le fait que vous obtenez beaucoup de données sur la façon dont elles fonctionnent. De ce que nous avons vu, être bon semble aider les startups de trois façons : cela améliore leur moral, cela donne envie à d'autres personnes de les aider, et avant tout, cela les aide à prendre des décisions.

Le moral est extrêmement important pour une startup, si important que le moral seul est presque suffisant pour déterminer le succès. Les startups sont souvent décrites comme des montagnes russes émotionnelles. Une minute, vous êtes sur le point de dominer le monde, l'instant suivant vous êtes condamné. Le problème avec le sentiment d'être condamné n'est pas uniquement que cela vous rend malheureux, cela vous amène aussi à arrêter de travailler. Les descentes de la montagne russe sont donc davantage une prophétie auto-réalisatrice que les montées. Si sentir que vous allez réussir vous fait travailler davantage, cela augmente probablement vos chances de réussir, mais si sentir que vous allez échouer vous fait arrêter de travailler, cela vous garantit quasiment d'échouer.

C'est ici que la bienveillance entre en scène. Si vous sentez

que vous aidez réellement les gens, vous allez continuer de travailler, même s'il semble que votre startup soit condamnée. La plupart d'entre nous avons une certaine quantité de bienveillance naturelle. Le simple fait que des personnes aient besoin de vous, vous donne envie de les aider. Donc, si vous démarrez le type de startup où les utilisateurs reviennent chaque jour, vous vous êtes en gros construit un tamagotchi géant. Vous avez créé quelque chose dont vous devez prendre soin.

Blogger est un exemple célèbre de startup qui a traversé des bas vraiment bas et qui a survécu. A un moment, ils sont tombés à court d'argent, et tout le monde est parti. Evan Williams est revenu travailler le lendemain, et il n'y avait plus personne sauf lui. Qu'est-ce qui l'a fait continuer ? En partie le fait que les utilisateurs avaient besoin de lui. Il hébergeait les blogs de milliers de personnes. Il ne pouvait tout simplement pas laisser le site mourir.

Il y a beaucoup d'avantages à démarrer rapidement, mais le plus important est peut-être que lorsque vous avez des utilisateurs, l'effet tamagotchi fait son effet. Une fois que vous avez des utilisateurs dont vous devez en prendre soin, vous êtes obligé de découvrir ce qui pourrait les rendre heureux, ce sont vraiment des informations très précieuses.

La confiance supplémentaire qui vient du fait d'essayer d'aider les gens peut également vous aider avec les investisseurs. L'un des fondateurs de Chatterous m'a dit récemment que lui et son co-fondateur avaient décidé que ce service était quelque chose dont le monde avait besoin, ils continueraient donc à travailler dessus peu importe les problèmes, même s'ils devaient retourner au Canada et vivre dans le sous-sol de leurs parents.

Une fois qu'ils eurent réalisé cela, ils ont arrêté de trop s'inquiéter de ce que les investisseurs pensaient d'eux. Ils continuèrent à les rencontrer, mais ils n'allaient pas mourir

s'ils n'obtenaient pas leur argent. Et vous savez quoi ? Les investisseurs sont devenus beaucoup plus intéressés. Ils pouvaient sentir que les Chatterous allaient faire cette startup, avec ou sans eux.

Si vous êtes réellement motivé et que votre startup ne coûte pas cher à faire tourner, vous serez très difficile à tuer. Et pratiquement toutes les startups, même celles qui ont le mieux réussi, se sont approchées de la mort à un moment. Donc, si faire le bien fait de vous un missionnaire, cela vous rendra plus difficile à tuer, cela seul fera plus que compenser tout ce que vous pourriez avoir perdu en ne choisissant pas un projet plus égoïste.

## **L'aide**

Une autre avantage de faire le bien est que cela donne envie aux gens de vous aider. Cela aussi semble être un trait inné des êtres humains.

L'une des startups que nous avons financées, Octopart, est en ce moment bloquée dans une bataille classique du bien contre le mal. Il s'agit d'un site pour rechercher des composants industriels. Beaucoup de personnes ont besoin de chercher des composants, et avant Octopart, il n'existait pas de bon moyen pour faire cela. Il s'est avéré que ce n'était pas une coïncidence.

Octopart a créé la bonne façon de chercher des composants. Les utilisateurs aiment cela, et ils ont augmenté rapidement. Et pourtant, durant la plus grande partie de la vie de Octopart, le plus gros distributeur, Digi-Key, a essayé de les forcer à retirer les prix de leur site. Octopart leur envoie des clients gratuitement, et pourtant Digi-Key essaie d'arrêter cette venue. Pourquoi ? Parce que leur business model actuel se base sur le fait de faire sur-payer les gens qui ont des informations incomplètes sur les prix. Ils ne veulent pas que les recherches fonctionnent.

Les gens d'Octopart sont les gars les plus sympas du monde. Ils ont laissé tomber leur doctorat en physique à Berkeley pour faire cela. Ils voulaient juste régler un problème qu'ils ont rencontré durant leurs recherches. Imaginez le temps que vous pourriez faire gagner aux ingénieurs du monde entier s'ils pouvaient faire des recherche en ligne. C'est pourquoi lorsque j'ai entendu qu'une grande méchante entreprise essayait de les arrêter pour pouvoir continuer à ne pas avoir ce genre de recherches, cela m'a réellement donné envie de les aider. Cela m'a fait investir plus de temps dans Octopart que dans la plupart des startups que nous avons financées. Cela m'a justement poussé à vous parler d'eux pendant plusieurs minutes pour vous dire à quel point ils sont biens. Pourquoi ? Parce que ce sont des gars biens, et qu'ils essaient d'aider le monde.

Si vous êtes bienveillant, les gens se rallieront à vous: des investisseurs, des clients, d'autres entreprises, et des employés potentiels. Sur le long terme, les employés potentiels sont peut-être le plus important. Je pense que tout le monde sait que les bons hackers sont bien meilleurs que ceux qui sont moyens. Si vous arrivez à attirer les meilleurs hackers et à les faire travailler pour vous, vous avez un avantage important. Et les hackers les plus brillants ont tendance à être idéaliste. Ils ne recherchent pas un travail à n'importe quel prix. Ils peuvent travailler où ils veulent. La plupart veulent donc travailler sur des choses qui rendent le monde meilleur.

## **La boussole**

Mais l'avantage le plus important à être bon est que cela agit comme une boussole. Un des aspects les plus difficiles lorsque l'on démarre une startup est que vous devez faire beaucoup de choix. Vous devez n'en choisir que deux ou trois, alors qu'il y a des milliers de choses que vous pourriez faire. Comment pouvez vous trancher ?

Voici la réponse: faites ce qui est le mieux pour vos utilisateurs. Vous pouvez vous y accrocher comme à une corde dans un ouragan, et si quelque chose peut vous sauver, ce sera cela. Suivez ce principe, et il vous permettra de traverser tout ce à quoi vous aurez à faire face.

C'est même la réponse à des questions qui semblent sans lien, comme la façon de convaincre des investisseurs de vous donner de l'argent. Si vous êtes un bon vendeur, vous pouvez simplement essayer de les baratiner. Mais la route la plus sûre est de les convaincre grâce à vos utilisateurs: si vous faites quelque chose que les utilisateurs aiment suffisamment pour en parler à leurs amis, vous grandirez de façon exponentielle, et cela convaincra n'importe quel investisseur.

Etre bon est une stratégie particulièrement utile pour prendre des décisions dans des situations complexes, parce qu'elle ne défend aucune chapelle. C'est comme dire la vérité. Le problème avec le mensonge est que vous devez vous rappeler tout ce que vous avez dit dans le passé pour être sûr de ne pas vous contredire. Si vous dites la vérité, vous n'avez pas à tout vous rappeler, et c'est un aspect vraiment utile dans des domaines où les choses arrivent très rapidement.

Par exemple, Y Combinator a investi à l'heure actuelle dans 80 startups, 57 sont encore en vie. (Les autres sont mortes, ou ont fusionné, ou ont été rachetées.) Lorsque vous essayez de conseiller 57 startups, il s'avère que vous devez avoir un algorithme sans esprit partisan. Vous ne pouvez pas avoir de motifs cachés lorsque vous avez 57 choses qui avancent en même temps, car vous ne pouvez pas vous souvenir de toutes. Notre règle est donc de faire ce qui est le mieux pour les créateurs des startups. Non parce que nous sommes spécialement bienveillants, mais parce que c'est le seul algorithme qui fonctionne à cette échelle.

Lorsque vous écrivez quelque chose préconisant aux gens d'être bon, vous donnez l'impression de prétendre que vous êtes bons

vous-mêmes. Je veux donc dire explicitement que je ne suis pas spécialement une bonne personne. Quand j'étais enfant, j'étais clairement du côté des méchants. A la façon dont les adultes utilisaient le mot 'bon', cela me semblait synonyme de calme, j'ai donc grandi en étant très méfiant vis-à-vis de la bonté.

Vous savez qu'il y a certaines personnes dont le nom apparaît dans une conversation et tout le monde dit "C'est vraiment un gars épatant" ? Les gens ne disent jamais cela de moi. Le mieux que j'ai eu a été "Il a de bonnes intentions". Je n'affirme pas que je suis bon. Au mieux, être bon est pour moins une seconde langue.

Je ne vous conseille donc pas d'être bon dans le sens moralisateur habituel. Je vous suggère cela parce que cela fonctionne. Cela ne fonctionnera pas uniquement comme une déclaration de *valeurs*, mais également comme un fil directeur pour la stratégie, et même pour définir les spécifications pour un logiciel. Ne vous contentez pas de ne pas faire le mal. Soyez bon.

## Notes

[1] Traduction : Penguin – Relecture : Daria – Validation : Don Rico.

[2] Il y a 50 ans, il aurait semblé choquant pour une entreprise publique de ne pas payer de dividendes. A l'heure actuelle, beaucoup de compagnies de technologie ne le font pas. Les marchés semblent avoir compris comment valoriser des dividendes potentiels. Peut-être qu'il s'agit de la dernière étape dans cette évolution. Peut-être que les marchés vont finalement être à l'aise avec les gains potentiels. (le capital-risque l'a déjà compris, au moins certains gagnent systématiquement de l'argent.). Je me rends compte que cela ressemble aux trucs qu'on avait l'habitude d'entendre à propos de la *nouvelle économie* durant la bulle Internet. Croyez-moi, je n'ai jamais vraiment adhéré à ces idées à cette époque.

Mais je suis convaincu qu'il y avait quelques bonnes idées enterrées dans les raisonnements de l'époque de la bulle Internet. Par exemple, il est correct de se concentrer sur la croissance plutôt que sur les profits, mais uniquement si la croissance est véritable. Vous ne pouvez pas acheter les utilisateurs; cela ressemble à de la vente pyramidale. Mais une entreprise avec une croissance rapide et véritable a de la valeur, et au bout du compte, les marchés apprennent à apprécier les choses qui ont de la valeur.

[3] L'idée de démarrer une entreprise avec des buts bienveillants est actuellement sous-évaluée, parce que à l'heure actuelle le type de personnes qui font cela de manière explicite ne font en général pas un bon boulot. C'est l'une des carrières classiques des trustafarians que de démarrer une affaire vaguement bienveillante. (*NdT : tel un rebelle du dimanche, un trustafarian est un terme péjoratif pour les jeunes gens de la classe supérieure adoptant un pseudo-mode de vie hippie*) Le problème avec la plupart d'entre eux est que soit ils ont une mauvaise feuille de route, soit ils sont mal réalisés. Les ancêtres des trustafarians ne sont pas devenus riches en préservant leur culture traditionnelle; peut-être que les gens en Bolivie ne le veulent pas non plus. Et démarrer une ferme bio, même si cela est véritablement bienveillant, cela n'aide pas les gens à la même échelle que ce que fait Google. La plupart des projets explicitement bienveillants ne sont pas suffisamment responsables. Ils agissent comme si le fait d'avoir de bonnes intentions suffisait à garantir de bons résultats.

[4] Les utilisateurs détestent tellement leur nouveau système d'exploitation qu'ils ont lancé des pétitions pour sauver l'ancien système. Et l'ancien n'avait rien de spécial. Les hackers travaillant chez Microsoft doivent savoir au fond de leur cœur que si l'entreprise se préoccupait réellement des utilisateurs, ils leur auraient conseillé de passer à OSX.