

Shoe Dog

by Phil Knight · Language: FR

Summary by booksummaryai.com — <https://booksummaryai.com/country/fr/shoe-dog-resume>

Summary

En 60 secondes

Phil Knight emprunte pour 50 dollars de chaussures à une usine japonaise et baptise sa fausse société Blue Ribbon Sports. Son premier vendeur, Jeff Johnson, invente le nom Nike ; une étudiante dessine le Swoosh pour 35 dollars. Les banques faillent tuer l'entreprise, une plainte d'Onitsuka faillit l'achever, et Knight continue quand même. Son introduction en Bourse le rend riche, Jordan en fait un empire, et la mort de son fils le rend humain. Sa conclusion : les lâches n'ont jamais commencé, et les faibles sont morts en chemin.

Pourquoi le lire

C'est le rare mémoire d'entrepreneur qui admet que le fondateur était terrifié, fauché, et souvent dans l'erreur pendant des décennies avant que quoi que ce soit ne marche. Knight montre le chaos derrière le Swoosh : procès, banques hostiles, panique à chaque paie, un fils mort. Lisez-le si vous bâtissez quelque chose à partir de rien, ou si vous suspectez que les belles histoires de fondateurs qu'on vous a racontées sont des mensonges.

Les idées clés

Un devoir à Stanford fait naître la Crazy Idea

Knight court sur piste à l'université d'Oregon sous les ordres de Bill Bowerman, un entraîneur si obsédé par le poids qu'il rase et ponce les chaussures de ses coureurs. Des années plus tard, à Stanford, un devoir confié par Frank Shallenberger demande si l'on pourrait bâtir une entreprise autour des appareils photo japonais qui battent les allemands. Knight retourne la question vers les chaussures de running et rédige un mémoire affirmant que les chaussures japonaises pourraient faire à Adidas et Puma ce que les appareils photo japonais ont fait à l'Allemagne : la qualité à moindre coût. L'idée reste dans sa tête pendant qu'il travaille comme comptable chez Price Waterhouse, vendant des chaussures depuis le coffre de sa voiture lors des meetings d'athlétisme.

L'idée qui allait devenir une entreprise de 100 milliards de dollars a commencé comme un devoir dont personne ne se souvient avoir corrigé la note. Knight n'avait ni vision ni plan à cinq ans ; il avait un mémoire et une envie qui le rongait. L'écart entre l'écriture de l'idée et son passage à l'acte s'est étiré sur des années et deux carrières, ce qui est plus proche de la façon dont les vraies entreprises naissent que n'importe quel pitch deck ne l'admettrait.

À essayer: Notez un pari contre-intuitif que vous croyez concernant votre secteur, puis trouvez cette semaine le test le moins cher possible de ce pari.

Il invente une entreprise sur le moment, à Kobe

Knight câble à un fabricant japonais de chaussures, Onitsuka, en prétendant représenter une société américaine nommée Blue Ribbon Sports. Cette entreprise n'existe pas. Lorsqu'il s'envole pour le Japon en 1962 et que les dirigeants lui demandent qui il est, il improvise le nom sur le moment, inspiré des rubans bleus que sa mère gardait dans un vase. Il repart avec le droit d'importer les chaussures Tiger aux États-Unis. Sa première commande d'échantillons représente 50 dollars de chaussures, qui mettent des mois à arriver. De retour chez lui, son père refuse de lui donner un poste régulier, alors Knight présente son projet d'importation et son père demande : « et si j'écrivais à ta mère ? ».

L'acte fondateur de Nike est un bluff. Knight n'avait ni entreprise, ni argent, ni plan B lorsqu'il a serré des mains à Kobe. Faire semblant jusqu'à ce que les papiers rattrapent la réalité paraît téméraire, mais l'alternative, c'était d'attendre une permission qui ne vient jamais. La réponse glaciale de son père, proposant d'écrire à sa mère plutôt qu'un chèque, l'a poussé à miser sur lui-même avec pour tout atout un mensonge câblé.

À essayer: Envoyez le courriel à la personne ou à l'entreprise que vous n'êtes pas encore prêt à approcher, avant de vous sentir qualifié.

Jeff Johnson vend des chaussures depuis sa voiture et ne cesse d'écrire

Knight rencontre Jeff Johnson, un coureur de Stanford, et l'embauche en 1965 comme premier employé de Blue Ribbon, rémunéré uniquement à la commission. Johnson vend des chaussures depuis sa voiture en Californie avec un dévouement qui frôle le religieux. Il écrit des lettres personnelles à chaque client et envoie à Knight des lettres hebdomadaires si longues et si fréquentes que Knight ne répond presque jamais. Johnson continue pourtant d'écrire, envoyant des rapports sur les ventes, les clients et des idées que personne n'avait demandés.

Chaque entreprise compte une personne qui se soucie davantage que le fondateur lui-même, et Knight a eu l'intelligence de garder Johnson près de lui sans jamais répondre à ses lettres. Payé uniquement à la commission, Johnson mangeait ce qu'il tuait, et pourtant il traitait chaque client comme un ami. La leçon n'est pas le hustle ; c'est que l'amour obsessionnel d'un produit, exprimé dans une répétition sans éclat, surpasse n'importe quel document de stratégie.

À essayer: Retrouvez les courriels de clients que vous ignorez depuis des semaines et répondez-y personnellement, aujourd'hui, avant que la croissance ne rende cela impossible.

Bowerman détruit une chaussure pour la comprendre

Knight demande à son ancien entraîneur d'Oregon, Bill Bowerman, de devenir son associé. Bowerman exige une répartition 51-49 en sa faveur, et Knight accepte. La méthode de Bowerman est la destruction : il prend une paire de chaussures Tiger, les découpe à la scie à

ruban pour étudier leur construction, puis les reconstruit avec des modifications sur mesure pour ses athlètes. Plus tard, il verse du caoutchouc dans le gaufrier de sa femme pour prototyper une nouvelle semelle, inventant la semelle gaufre, une semelle extérieure légère et adhérente qui allait définir l'approche de Nike en matière d'innovation.

Bowerman n'a jamais demandé ce qu'une chaussure devait être ; il en a démonté une pour le découvrir. Le moment du gaufrier est souvent raconté comme une inspiration, mais il s'agit en réalité d'un homme incapable d'arrêter de bricoler avec des outils destinés au petit-déjeuner. Son exigence du 51-49 compte aussi : le partenariat avec Knight n'a jamais été sentimental, il a été durement négocié dès le départ, et Knight a avalé sa fierté pour s'attacher le meilleur esprit de la chaussure de running.

À essayer: Démontez un produit que vous utilisez chaque jour et dressez la liste de chaque décision de conception que vous changeriez.

La banque traite Blue Ribbon comme un criminel

La première banque de Knight est la First National Bank of Oregon, et elle devient une source d'angoisse permanente. Le chargé de crédit, Harry White, observe avec méfiance la trésorerie de Blue Ribbon, traitant un importateur de chaussures en croissance rapide comme un compte à haut risque. La banque refuse à plusieurs reprises d'accorder du crédit, alors même que les ventes grimpent. Knight passe des années à sauter par des cerceaux pour un prêteur qui semble souhaiter son échec.

Le méchant le plus persistant des premières années de Nike n'est pas un concurrent, c'est un chargé de crédit. La croissance consomme du cash, et la banque qui tenait la corde de survie a traité l'ambition de Knight comme la preuve d'un risque. Tout fondateur qui a été étranglé par un prêteur conservateur le sentira dans son ventre : l'entreprise gagnait et n'arrivait quand même pas à obtenir l'argent pour continuer à gagner.

À essayer: Construisez dès maintenant une relation avec une deuxième banque ou un autre prêteur, avant d'en avoir désespérément besoin.

Johnson ouvre une boutique que Knight ne voulait pas

Contrairement aux souhaits explicites de Knight, Jeff Johnson ouvre la première boutique de détail de Blue Ribbon en 1966, au 3456 Pico Boulevard, à Santa Monica. C'est un petit espace modeste au sol en terre, et Johnson vit dans la pièce du fond. Il vendait des chaussures depuis sa Plymouth Valiant de 1964 à travers le sud de la Californie, envoyant à Knight de longues lettres poétiques sur le business. La boutique devient immédiatement rentable.

Le meilleur coup de Knight à ses débuts a été joué par un employé qui l'a désobéi. La boutique au sol en terre de Johnson a prouvé que les coureurs voulaient un endroit pour parler de leur passion, pas seulement acheter des chaussures. Le schéma se répète tout au long du livre : les instincts de Knight sont souvent faux, et l'entreprise survit parce que quelqu'un en aval agit par

conviction. Les fondateurs incapables de tolérer d'être contredits par leur employé le plus affamé n'obtiennent pas un Nike.

À essayer: Laissez votre employé le plus obsédé mener une expérience dont vous êtes sceptique, avec un petit budget et une date limite.

Onitsuka trahit Blue Ribbon, et Nike naît d'un rêve

En 1971, Knight s'envole pour le Japon pour renégocier le contrat avec Onitsuka et demande les droits exclusifs pour les États-Unis sur les chaussures Tiger. Onitsuka refuse et propose discrètement de vendre à d'autres distributeurs américains. La trahison force la main de Knight : son entreprise existe pour vendre les chaussures de quelqu'un d'autre, et ce quelqu'un est sur le point de l'évincer. Son équipe se démène pour trouver une nouvelle marque, et Jeff Johnson se réveille avec un nom venu d'un rêve : Nike, la déesse grecque de la victoire. Knight la déteste, préférant Dimension Six ou Falcon, mais le nom de Johnson l'emporte. Carolyn Davidson, une étudiante de Portland State, dessine le Swoosh pour 35 dollars, et Knight dit qu'il ne l'aime pas, mais qu'il finira par me plaire.

Nike existe parce qu'un fournisseur a tenté de contourner son meilleur client. La marque qui a émergé est née du rêve d'un employé et d'un logo à 35 dollars que le fondateur n'aimait pas au premier regard. La résistance de Knight au nom comme au swoosh est la partie honnête : le branding le plus iconique de l'histoire du sport était un compromis que personne dans la pièce n'aimait. C'est le désespoir, pas la vision, qui a forcé l'entreprise à devenir elle-même.

À essayer: Demandez-vous ce qui se passerait si votre plus gros fournisseur ou client vous lâchait demain, et commencez à construire la réponse dès maintenant.

Le procès qui a failli tuer l'entreprise

Onitsuka Tiger poursuit Nike en justice, affirmant que le design de la Nike Cortez porte atteinte à leur propre version de la chaussure. Knight qualifie ce procès de cauchemar qui a failli mettre l'entreprise en faillite. L'affaire est réglée à l'amiable, Nike versant 400 000 dollars à Onitsuka, une somme qui fait mal à une entreprise déjà affamée de cash.

L'entreprise que Knight avait bâtie pour vendre les chaussures d'Onitsuka a fini par payer 400 000 dollars à Onitsuka pour cesser de se battre autour d'un design de chaussure. Les litiges sont l'impôt que personne ne budgète, et pour une jeune entreprise, ils peuvent être existentiels. La volonté de Knight de régler plutôt que de se battre jusqu'à la mort montre un fondateur qui choisit la survie plutôt que la vindicte, ce qui est presque toujours le bon choix.

À essayer: Avant votre prochain partenariat, notez par écrit qui possède quoi, y compris les designs, avant que l'argent ne change de mains.

Le FBI frappe à la porte à cause d'un mensonge d'un concurrent

Un concurrent avance une affirmation mensongère, et le FBI ouvre une enquête contre Blue Ribbon pour fraude douanière. Knight est contraint de témoigner pendant que l'enquête menace de détruire tout ce qu'il a bâti. L'entreprise survit, mais cet épisode laisse Knight combattre sur deux fronts : les concurrents à l'étranger et les enquêteurs au pays.

Rien n'épuise autant un fondateur que de devoir prouver l'intégrité de son entreprise au gouvernement parce qu'un rival a menti. Knight a dû prouver un négatif tout en dirigeant une entreprise qui ne pouvait pas se permettre son absence. C'est un rappel qu'en affaires, vos concurrents ne se contentent pas de vous prendre vos clients ; parfois, ils essaient de vous prendre votre réputation, et vous devez en répondre personnellement.

À essayer: Documentez dès maintenant vos dossiers de conformité, tant que c'est ennuyeux, pour qu'ils soient prêts si quelqu'un vous les demande un jour.

Air, Jordan, et les paris qui ont fait de Nike un empire

Frank Rudy, un ancien ingénieur de la NASA, propose à Knight d'insérer une poche d'air dans la semelle d'une chaussure, de l'air encapsulé dans une pochette en plastique. En 1978, la première Air Tailwind sort avec la technologie Nike Air. Puis en 1984, Knight signe une recrue nommée Michael Jordan avec un contrat sans précédent : 2,5 millions de dollars sur cinq ans plus des royalties. Knight parle d'un pari énorme et décrit Jordan comme l'athlète le plus charismatique que j'aie jamais rencontré. La première Air Jordan sort en 1985 et devient un immense succès.

Les deux plus grandes victoires de Nike sont venues de paris sur des personnes et des technologies que personne d'autre ne prenait au sérieux : un ingénieur de la NASA avec une idée étrange sur l'air, et une recrue dont le contrat de chaussures éclipsait tout ce qui existait dans le basket. Knight ne s'appuyait pas sur des tableaux de calcul pour se convaincre ; il évaluait les êtres humains et sautait. La structure de royalties du contrat de Jordan a transformé un pari en le partenariat athlétique le plus lucratif de l'histoire.

À essayer: Identifiez une personne ou une idée non conventionnelle dans votre domaine que tout le monde rejette, et prenez une petite position dessus.

Entrer en bourse donne l'impression de perdre quelque chose

En 1980, Knight introduit Nike en bourse, endurant un roadshow épuisant dans plusieurs villes pour convaincre les investisseurs. L'introduction en bourse propose 2 millions d'actions à 22 dollars chacune, levant 44 millions de dollars, et la participation de Knight vaut 178 millions de dollars dès le premier jour de cotation. Il parle d'un soulagement mais aussi d'une perte d'innocence, le moment où son entreprise débrouillarde est devenue redevable devant des inconnus qui possédaient des parts d'elle.

Le jour où Knight est devenu riche de 178 millions de dollars, il décrit cela comme une perte d'innocence. L'argent a résolu l'anxiété qui l'avait animé pendant deux décennies, et il a aussi mis fin à l'époque où Nike n'appartenait qu'aux gens qui saignaient pour elle. Le succès, comme le

livre ne cesse de le montrer, ne ressemble pas aux films ; il ressemble à quelque chose qu'on vous arrache en même temps que quelque chose qu'on vous donne.

À essayer: Écrivez ce que vous perdriez réellement si votre projet réussissait à l'échelle maximale, et décidez si vous voulez cet échange.

Prefontaine court avec une pure fureur animale

Steve Prefontaine, un coureur américain charismatique issu de la classe ouvrière, devient le premier grand athlète sponsorisé par Nike. Knight le décrit comme un rebelle qui courait avec une pure fureur animale. En 1975, Prefontaine meurt dans un accident de voiture à 24 ans, et cette perte frappe durement Knight et la jeune entreprise, marquant la première fois que la mort touche la famille Nike.

Prefontaine a donné à Nike son âme avant qu'elle n'ait de l'argent : un rebelle de la classe ouvrière qui courait comme si la course pouvait le tuer. Sa mort à 24 ans a appris à Knight que les athlètes sur lesquels il pariait étaient mortels, et que l'identité de l'entreprise était liée aux personnes, pas aux produits. Chaque contrat de sponsoring ultérieur porte la mémoire du premier, perdu.

À essayer: Choisissez une personne dont la croyance en votre travail compte plus que son contrat, et investissez en elle de manière disproportionnée.

Just Do It vient des derniers mots d'un meurtrier

En 1988, l'agence de publicité Wieden+Kennedy crée le slogan qui définit Nike : Just Do It. Dan Wieden crédite en partie les derniers mots du meurtrier condamné Gary Gilmore, qui a dit faisons-le avant son exécution. Cette origine sombre devient la phrase la plus célèbre de la publicité, prononcée par tout le monde, des athlètes aux employés de bureau qui lacent leurs chaussures pour un jogging.

Le slogan le plus inspirant de l'histoire du sport remonte aux derniers mots d'un homme face à un peloton d'exécution. Wieden a entendu quelque chose d'universel dans la défiance de Gilmore, l'a dépouillée, et a donné à Nike une phrase qui fonctionne que vous soyez un olympien ou un débutant. Les grands textes viennent souvent d'endroits inattendus, voire inconfortables, pas de salles de brainstorming.

À essayer: Volez une phrase à une source inattendue, une chanson, un éloge funèbre, un procès-verbal d'audience, et testez-la comme votre slogan.

Losing a son, and stepping down

In 2004 Knight's 34-year-old son Matthew dies in a scuba diving accident in El Salvador. Knight writes that when you lose a child, you lose your future, you lose your immortality. That same year he steps down as CEO, handing the reins to William Perez, then later to Mark Parker, while remaining Chairman of the Board. In the epilogue he addresses the reader directly: the cowards

never started and the weak died along the way, that leaves us, ladies and gentlemen, us.

Knight buries his son the same year he gives up the CEO title, and the book refuses to separate the two losses. The fortune and the company couldn't protect him from the one thing that mattered. His final words to the reader aren't about shoes or strategy; they're a salute to everyone reckless enough to start and stubborn enough to survive, which is the whole book in one breath.

À essayer: Call the person who'd be devastated to lose you, and tell them what they mean to you, today.

Les meilleures citations

- "Je ne l'aime pas, mais il finira par me plaire." - Phil Knight, à propos du Swoosh
- "Quand on perd un enfant, on perd son avenir. On perd son immortalité." - Phil Knight
- "Les lâches n'ont jamais commencé, et les faibles sont morts en chemin. Il ne reste que nous, mesdames et messieurs. Nous." - Phil Knight
- "Et si j'écrivais à ta mère ?" - Le père de Phil Knight

Limites

Knight raconte son camp dans chaque conflit, et des figures comme Johnson, Bowerman ou les dirigeants d'Onitsuka sont filtrées par sa mémoire et ses rancunes. Le livre survole les décennies après l'introduction en Bourse, si bien que la machine de la domination mondiale de Nike reçoit moins d'attention que les années de débrouille. Les lecteurs en quête de données, d'analyse de marché ou d'un mode d'emploi pour bâtir une entreprise trouveront à la place un mémoire d'angoisse et de chance. Certains critiques notent que les femmes de l'histoire, dont Carolyn Davidson, sont traitées trop sommairement.

En une phrase

Nike a été bâtie par un comptable terrifié qui a bluffé son chemin jusqu'au Japon, a frôlé la faillite deux fois, et a continué parce que renoncer était la seule chose qu'il refusait de faire.

Pour qui

Les fondateurs, quiconque commence quelque chose à partir de rien, et les lecteurs lassés des success stories lisses. Aussi pour les coureurs qui veulent savoir pourquoi leurs chaussures ont la forme qu'elles ont.