

# Les Initiés

## Épisode 3



« De notre côté, nous avons pu observer la situation, nous constatons l'innovation. Elle n'a plus seulement lieu dans la salle du conseil, elle se produit au sein des composants logiciels, et les chefs de la technologie ont désormais un grand pouvoir de décision sur ce qu'il advient de l'infrastructure. »

Bienvenue à Insiders, une baladodiffusion où l'on présente les progrès les plus récents, les enjeux et les réussites en matière d'innovation et de technologie. En compagnie de leaders du secteur qui racontent leur histoire personnelle, nous donnons un visage humain à l'innovation et inspirons nos auditeurs à repousser leurs limites. Nous mettons en vedette des humains en chair et en os qui sont en train de façonner notre avenir à tous.

### Marc

Bonjour et bienvenue au balado Insiders. Je m'appelle Marc Low, chef du Centre Ignition de KPMG à Vancouver, et je suis très heureux d'accueillir Jayesh Parmar aujourd'hui. Voici d'abord quelques mots au sujet de Jayesh. Votre parcours d'entrepreneur a commencé à Saskatoon en Saskatchewan.

### Jay

C'est exact.

### Marc

... dans les prairies hostiles du Canada, mais vous avez gravi les échelons et obtenu des succès incroyables, vous avez même, si je ne me trompe pas, travaillé avec des incubateurs d'entreprises en démarrage à San Francisco. Vous êtes un ancien du programme Extreme Startups de Toronto.

### Jay

C'est exact.

### Marc

... de l'Accélérateur technologique canadien de New York, et du programme Hyper Growth de Vancouver. Vous êtes passé par Picatic, et maintenant Gunkii, bref, vous avez vécu toutes sortes d'histoires incroyables. Nous sommes ravis de vous

accueillir aujourd'hui.

### Jay

Merci de l'invitation Marc. Je suis tout aussi ravi.

### Marc

J'ai très hâte à cette conversation. Il y a beaucoup de choses à couvrir aujourd'hui, alors commençons par le commencement et parlez-moi de votre enfance à Saskatoon. Racontez-moi comment c'était.

### Jay

Saskatoon est l'une des villes les plus jolies qu'on puisse imaginer, surtout en été. Les gens là-bas sont authentiques, ils sont extrêmement gentils. C'était un endroit fantastique où grandir. Un endroit qui vous apporte la morale, les valeurs et l'éthique comme on en voit en rêve seulement. C'est là que tout a commencé pour moi. Je suis né dans cette ville et j'y ai fait mon école primaire. J'y suis allé à l'école secondaire, à l'université, j'y ai fait mes études de premier cycle, et c'est là que j'ai fait mes premiers pas en démarrage d'entreprise.

### Marc

Vous n'êtes pas passé directement de l'université aux entreprises en démarrage, n'est-ce pas? Vous avez d'abord été enseignant, non?

### Jay

En effet. Voici le contexte. Je suis un Canadien de première génération. Mes parents sont des immigrants, et dans leur mentalité, les études sont primordiales. Il n'y a pas de si, ni de mais, leurs enfants doivent faire des études universitaires, un point c'est tout. Et ça me convenait parfaitement. Dans mon esprit, j'avais déjà l'impression d'avoir fait un bac en commerce juste à observer mes parents, alors si j'allais faire des études, ce serait en enseignement. S'il fallait que j'obtienne un diplôme, ce serait pour devenir enseignant d'éducation physique. Et c'est ce que j'ai fait pendant depuis 12 ans. J'ai enseigné à des élèves de cinquième année du primaire et de première année du secondaire; c'est

probablement ce qui m'a le plus rapproché du statut de vedette du rock.

Quand vous entrez dans une salle de classe et que vous êtes enseignant d'éducation physique, les enfants sont absolument enthousiastes! Ils sont présents à 100 %. Mais en même temps, alors que j'étais à l'université, j'ai mis sur pied ma première entreprise. Après, toujours en étant enseignant, j'ai continué à mettre sur pied des entreprises. J'ai donc travaillé pendant 12 ans en tant qu'enseignant, mais à temps partiel, et j'ai dirigé des entreprises à travers ça. C'était une expérience vraiment unique, très formatrice. J'enseignais pendant quelques heures par jour, et c'était mon petit monde. Mais à Saskatoon, où il faut environ 15 minutes pour traverser la ville, c'était possible de porter ces deux chapeaux à la fois.

### Marc

Donnez-nous une idée de l'époque où tout cela s'est produit.

### Jay

Ça ne nous rajeunit pas! Je vais revenir un peu en arrière. J'ai créé ma première entreprise quand j'étais à l'université, donc en 1997.

### Marc

Internet en tait à ses balbutiements.

### Jay

C'était le début d'Internet et j'avais 20 ans. Les entrepreneurs cherchent généralement à régler des problèmes. Ils voient une opportunité, une entrée A et une sortie B, et cherchent à tirer de la valeur à travers cela. À cette époque, rappelez-vous, j'avais 20 ans, mon ami, qui est devenu depuis l'un des meilleurs optométristes de Colombie-Britannique, et moi voulions obtenir un prêt de la BDC. Nous avons décidé de soumettre une demande, d'écrire un plan d'affaires, qui était en fait un essai parce que nous ne savions pas comment rédiger un plan d'affaires.

Bref, nous avons obtenu 3 000 \$. Nous sommes allés dans un commerce de prêt sur gages et nous avons acheté du matériel de disc-jockey. Nous avons ensuite présenté notre concept au journal de l'université, ils ont fait une page entière sur nous, et nous sommes passés de nos emplois à temps partiel à 50 \$ à des soirées à 500 \$ chacune. Et puis, toujours pendant que j'étais à l'université, ça a augmenté et nous avons commencé à organiser nos propres fêtes et à gagner 5 000 \$ par soirée. Nous étions jeunes, nous allions à Hawaï et au Mexique pour les vacances. Mais c'était une première expérience de création de valeur, la valeur que peut créer

une petite entreprise bien sûr, mais elle répondait à un besoin. C'est là que tout a commencé pour moi en affaires, il y avait l'école à travers cela, et à un certain j'ai décidé de quitter l'enseignement.

### Marc

À un certain point, il a fallu mettre ce premier projet en pause.

### Jay

Oui, en effet.

### Marc

Alors, comment cette entreprise a-t-elle servi de bougie d'allumage pour la suivante? La première s'appelait Boom, n'est-ce pas?

### Jay

Boom Music, oui.

### Marc

Comment a-t-elle servi de bougie d'allumage pour Eventbrite? Désolé, je fais erreur, pour Picatic.

### Jay

Oui, Eventbrite en était l'acquéreur. C'était une question d'évolution, simplement. Au début, je pense que les bons entrepreneurs travaillent d'arrache-pied. Leur entreprise les garde éveillés la nuit, et ils veulent toujours aller plus loin. Dans notre cas, nous avons commencé à organiser des événements. Et maintenant, je vais vraiment avoir l'air d'un dinosaure, Marc. Ça aura l'air bizarre pour certains auditeurs, mais il fut un temps où pour organiser un événement, il fallait donner des billets d'entrée réels, de vrais billets en carton, à des boutiques de disques et à divers commerces locaux qui les vendaient en votre nom.

Il était donc très difficile de gérer les flux de trésorerie, de faire n'importe quel type de modélisation prédictive pour savoir comment mettre en place ces événements. Combien de personnes se présenteront? Comment payons-nous nos fournisseurs? À l'époque, alors que les choses prenaient de l'ampleur et que nous organisions des spectacles de plus en plus gros, j'ai cherché des solutions. Et l'idée m'est venue en 2008, alors que l'entreprise continuait à progresser, de vendre des billets électroniques. Cette idée à elle seule était déjà une révolution en soi. Quand nous l'avons présentée au marché, de nombreuses personnes n'arrivaient pas à concevoir que ça puisse marcher.

### Marc

Il vous fallait changer les comportements, éduquer les

consommateurs. Vous proposez une innovation au marché, il s'agit parfois d'une idée formidable et vous pensez que tout le monde va l'adopter, mais ce n'est ce qui est arrivé n'est-ce pas?

## Jay

En effet. Nous étions dans une région très conservatrice de la Saskatchewan, mais en même temps, c'est une communauté où les ententes se concluent par une poignée de main, où règne un sentiment de confiance. C'était à la fois une bénédiction et une malédiction, mais ça a très bien marché. Si on recule un peu, je proposais à l'époque que les gens achètent leurs billets en ligne, ce qui a suscité des réactions négatives, parce qu'on hésitait encore à l'époque à inscrire son numéro de carte de crédit sur Internet. C'était un véritable obstacle, alors qu'aujourd'hui, on fait scanner notre carte de crédit, on ne veut même plus l'insérer dans la machine, on veut que ce soit plus pratique encore. À l'époque, c'était tout le contraire, et les gens y voyaient plutôt une arnaque potentielle. Ensuite, il fallait que les acheteurs reçoivent leurs billets par courriel; on en était encore aux téléphones à rabat à l'époque, et nous disions aux gens qu'ils allaient recevoir leurs billets par courriel.

## Marc

Puis il fallait les imprimer.

## Jay

Et rendus là, les gens préféraient obtenir des billets sur papier. On leur disait qu'ils allaient pouvoir les imprimer eux-mêmes, mais c'était vraiment difficile de faire accepter le changement de comportement. Il fallait de nombreux changements de comportement que les choses finissent par se mettre en place. À mesure que nous prenions de l'expansion et que nous développions le produit, le monde a changé, les gens ont compris le concept et notre produit a pris son envol.

## Marc

Parlez-moi un peu des premières étapes de la création de votre site, lorsque vous avez décidé de passer à une plateforme en ligne. Quels types de tests de validation avez-vous appliqués pour comprendre comment le marché allait recevoir votre idée? C'est tout un processus en soi, quand en plus on essaie de faire marcher une entreprise et de la faire croître. Le flux de trésorerie règne en roi et maître. Bien sûr, vous vouliez que votre idée fonctionne, mais il vous fallait éduquer le marché et vérifier ce qui fonctionne en même temps. Racontez-moi les débuts, lorsque vous avez compris que l'idée allait être acceptée et que votre entreprise allait

prendre son essor?

Quand on parle aux clients de créer de nouvelles entreprises ou de concevoir de nouveaux produits, de modèle d'affaires et d'autres choses, tout est très théorique. Mais vous racontez qu'il faut être aux premières lignes. Ça me rappelle l'histoire du PDG d'Uber qui est allé conduire la voiture pendant une semaine pour mieux comprendre l'expérience des conducteurs, qui est allé au front et voir à quoi ressemblait vraiment l'utilisation du service. Et c'est ainsi qu'on arrive à mobiliser les clients autour d'un produit. Ils sont allés bien plus loin que vous, mais de voir l'entrepreneur mettre la main à la pâte et expérimenter le produit par lui-même, ajoute une grande valeur à tout le processus.

## Jay

Et il faut parfois aller un peu plus loin quand on se met à grandir de l'intérieur. J'ai parlé plus tôt de communauté où les ententes se concluent par une poignée de main... je donnais mon numéro de téléphone pour que les gens puissent m'appeler en cas de besoin. Et le plus beau, c'est qu'ils le faisaient! Il y a tellement d'écueils potentiels, tellement de cas d'usage ou de façons différentes de consommer un produit, qu'il nous faut l'expérience client finir par créer les résultats escomptés. Et donc cette boucle de rétroaction et cette communauté où régnait la confiance étaient inestimables. Au fur et à mesure que nous grandissions, ce n'est pas de Victoria, en Australie que provenaient les appels de clients exprimant leur frustration à l'égard du produit, mais ça nous arrivait par Twitter, et il nous fallait aller sur le terrain et régler le problème. Cela nous a vraiment aidés à établir nos fondations lorsque nous faisons notre apprentissage.

## Marc

Ça, c'était dans les tout premiers temps, à Saskatoon, avant que le produit ne suscite l'adhésion. Racontez-moi comment on obtient du capital de risques et quels sont les défis qui accompagnent cette étape. Vous avez créé un produit et son marché, il vous faut maintenant prendre de l'expansion, et voilà qu'entrent en jeu de nouveaux défis.

## Jay

À l'époque, j'ai eu l'occasion de présenter mon projet à un des investisseurs en capital-risque qui sont venus en Saskatchewan pour entendre mon argumentaire. C'est vous dire à quel point j'étais inexpérimenté. J'avais en fait une feuille devant moi, et je présentais mon argumentaire et je n'avais aucune idée de ce qu'était un argumentaire. Je me souviens avoir reçu ce qui ressemblait à un compliment lorsqu'un des investisseurs m'a dit avoir été très, très impressionné de me voir rendu aussi loin tout en ayant si peu

de connaissances. J'en ris encore à ce jour, parce que j'ai fini par comprendre. J'ai atterri sur la tête, mais j'ai réussi à me relever. Il y a une part de chance dans l'entrepreneuriat, mais nous y avons mis énormément de travail. Nous avons ensuite déménagé à San Francisco peu après, et puis le monde a changé.

## Marc

Donc vous avez déménagé de la Saskatchewan à San Francisco, un univers complètement différent. Il s'est nécessairement produit un changement d'échelle. Comment a évolué votre vision de l'entrepreneuriat? Est-ce que les choses ont changé?

## Jay

Tout à fait! Écoutez, à l'époque, l'Alberta Venture Magazine me classait parmi les 10 principales personnes à connaître en Saskatchewan. J'étais un gros joueur sur un petit échiquier. Je ne suis pas sûr si c'était justifié, mais en Californie, on redevient rapidement un pion parmi tant d'autres. Là-bas, de nombreuses choses ont changé. Voici une image qui parlera aux Canadiens : imaginez que le meilleur joueur de hockey du Guatemala vienne jouer au Canada. Il se rendra vite compte que le moindre gamin qui joue au hockey dans la rue est meilleur que lui. Vous avez peut-être du talent brut, mais ces jeunes ont des compétences et savent jouer comme jamais vous ne l'auriez cru. Quand nous sommes descendus dans l'arène face à la bande de Stanford et à la mafia PayPal, on a pu constater comment fonctionne l'écosystème avec les plus brillants d'entre tous.

Il a fallu faire preuve d'une grande humilité pour apprendre comment m'en sortir. Je devais choisir entre retourner chez moi la mine basse ou rester sur place et me retrousser les manches pour apprendre ce que je ne savais pas encore. J'aimerais partager une anecdote avec vous.

À l'un des premiers événements de réseautage auxquels je suis allé, il y avait de nombreux PDG et de fondateurs là-bas. Je m'en souviens encore très bien aujourd'hui. En Saskatchewan, nous aimons beaucoup parler de tout et de rien. C'est peut-être une caractéristique propre aux Canadiens, on parle de la température, on prend des nouvelles, et ça me plaît bien. Mais en Californie, tout le monde partage le même sentiment : y a-t-il moyen d'aller droit au but plus rapidement? Personne ne considère que c'est grossier de ne pas se parler un peu avant d'entrer dans le vif du sujet. Donc lors d'une activité de réseautage, un des PDG m'a pris à part et m'a simplement dit que je n'étais pas prêt. Sur le moment, j'étais insulté, blessé.

Je ne comprenais pas ce qu'il voulait dire, et lui me répétait

que je n'étais pas prêt, que je devais rassembler mes idées. À l'époque, je ne voyais pas qu'il me rendait service en fait. Il fallait que j'ajuste mon argumentaire et que j'aille droit au but. Personne ne disposait d'une demi-heure pour entendre mon histoire. La personne qui est devant vous veut savoir comment vous aider. Si elle ne le peut pas, elle pourra vous proposer quelqu'un d'autre, et il faut que ça roule. C'était une culture, une façon de travailler qui m'étaient étrangères. Cela comprend aussi la façon dont on obtient du financement et qui a lieu dans le monde des affaires et que je ne savais pas à l'époque.

## Marc

Ça nous renseigne sur la nécessité de ne pas s'égarer. Il faut un certain courage pour être entrepreneur, et vous voilà plongé dans des eaux peu familières, il vous faut rapidement apprendre à nager. Personne ne vous aurait fait de reproches si vous aviez décidé de rentrer en Saskatchewan et de retourner à l'enseignement de l'éducation physique. Mais vous êtes passé au travers et vous voilà au début d'un nouveau et formidable chapitre de votre histoire.

## Jay

J'en ai tiré une leçon dont je suis très fier. J'ai appris à ne pas m'asseoir sur mes lauriers. J'ai appris que mes plus grandes avancées se produisaient lorsque j'étais le moins à l'aise. Et maintenant, je vis la situation inverse : quand je suis trop à mon aise, je commence à m'inquiéter, et si je sens que je suis sur mes gardes, alors ça me rassure parce que je sais maintenant qu'il faut des efforts et surmonter des obstacles avant d'arriver à destination.

## Marc

En effet. Explorons la question si vous le voulez bien. Donc à ce moment-là, vous êtes en train de vous préparer. L'histoire commence à changer et l'acquisition d'Eventbrite se profile à l'horizon. C'est une expérience culturelle différente en termes de taille et de structure d'entreprise, et tout ce genre de choses, n'est-ce pas?

## Jay

En effet.

## Marc

Et en affaires, on se pose souvent la question de savoir dans quelle mesure l'entreprise est ouverte à l'innovation. Est-elle prête à promouvoir un nouveau produit, et ainsi de suite. Parlez-nous de cette nouvelle étape, comment les choses ont-elles changé pour vous, de votre fonctionnement au sein d'une entreprise de plus grande taille et au mode de

fonctionnement plus évolué?

## Jay

D'accord, allons de l'avant. Mais d'abord, revenons à Picatic. L'entreprise a fini par grandir et à servir le monde entier. Notre façon de procéder ressemblait beaucoup celle d'Eventbrite en termes de service. Il s'agissait d'une entreprise de service. Mais nous avons procédé un peu différemment, en ce que sens que nous avons créé une API pour nos produits. Les marques, les développeurs, nous nous sommes associés à Airbnb, nous travaillions sur une relation avec Facebook pour nous y intégrer. Pensez-y comme à un iceberg. Au bas de l'iceberg, il y a nous. En haut, vous y mettez tout ce qui vous chante. Nous avons utilisé notre produit de consommation à la manière d'un bataillon pour aller sur le terrain et bâtir quelque chose de plus facile à défendre, qui aurait une meilleure valeur sur la durée de vie et rapporterait un plus gros chiffre d'affaires en provoquant moins de pertes.

Nous faisons tourner l'affaire, puis un jour est arrivé notre plus gros rival. Mais permettez-moi de m'écarter un peu du sujet. Eventbrite est une société phénoménale, sa fondatrice et PDG s'appelle Julia, et c'est tout simplement une personne incroyable. C'est important quand vous quittez l'entreprise de savoir où vous allez atterrir. Vous avez des collaborateurs qui vous sont proches et chers et vous voulez vous assurer qu'ils se retrouveront dans un environnement qui va bien les servir bien. Donc nous sommes entrés en contact par LinkedIn, tout simplement. On se demande parfois comment fonctionne les acquisitions, s'il a y des algorithmes pour cela.

## Marc

C'est venu d'un contact à froid sur LinkedIn.

## Jay

Oui. Quelqu'un m'a vu sur LinkedIn, m'a demandé d'échanger avec eux, et nous avons fini par unir nos efforts, et ce fut une expérience agréable. C'est aussi un sport de contact. J'ai appris tout au long du processus que nous avons beaucoup de choses en commun. Nous avons donc commencé à échanger autour d'un repas et nous avons constaté que nous étions en train d'essayer de résoudre les mêmes problèmes. Nos esprits étaient presque synchronisés. Ça a vraiment bien marché en termes d'acquisition et d'accès à l'autre côté de la table. Plus nous allons de l'avant, plus je voyais la différence. Quand on est une petite équipe, on est plus agile, mais quand on est une grosse équipe, on peut aller plus loin. Plus loin, mais vraiment plus lentement.

## Marc

Vous avez soulevé un point sur lequel j'aimerais revenir. Je n'avais pas encore compris que le modèle Picatic était votre point d'entrée initial du marché, et que vous y aviez ajouté une infrastructure. C'est un modèle d'affaires complètement différent où vous permettez en quelque sorte à d'autres entreprises de tirer parti de votre arrière-guichet. Cela ressemble à MailChimp, que vous connaissez peut-être. C'était comme un produit connexe qui a fini par devenir cette chose énorme, qui n'était pas du tout prévue au départ. Du point de vue de l'innovation, l'entreprise a complètement changé. Aviez-vous en tête dès le départ des modèles d'entreprise, de distribution, aviez-vous un plan de départ ou est-ce que tout a fini par évoluer de façon naturelle.

## Jay

Tout est question d'évolution. Pour ce qui est du marché, pensez d'abord au contexte concurrentiel. Eventbrite avait et a encore l'une des plus grandes bases en termes de ce que nous appelons le modèle d'authentification unique, le modèle de consommation qui met en place de petits événements, et nous savions que nous ne serions pas en mesure de rivaliser à ce niveau avec eux. Nous avons pu observer la situation, nous constatons l'innovation. Elle n'a plus seulement lieu dans la salle du conseil, elle se produit au sein des composants logiciels, et les chefs de la technologie ont désormais un grand pouvoir de décision sur ce qu'il advient de l'infrastructure. Il y a là un véritable filon, une véritable occasion de changer les choses de l'intérieur.

Maintenant, quand nous commençons à nous impliquer dans des organisations et des entreprises du point de vue de l'API et qu'elles commencent à se développer par-dessus de nous, nous sommes désormais interconnectés, nous sommes partenaires, nous ne sommes pas seulement un service. L'évolution s'est produite parce que nous avons cherché à nous distinguer, à créer davantage de valeur sur la durée de vie et moins de perte, une plus grande valeur pour l'entreprise. C'est comme ça que nous voyons les choses, et ça évolue. Nous regardons comment s'y prend la concurrence. Stripe était notre plus grand partenaire à l'époque, et nous étions probablement leur plus grand partenaire au Canada à l'époque. Nous avons vraiment été inspirés par ce que faisaient d'autres API en termes de modélisation. L'évolution avait lieu sous nos yeux et nous voulions en faire partie.

## Marc

C'est une évolution fascinante parce que c'est un modèle d'affaires complètement différent. Vous devez configurer

votre entreprise, promouvoir la mise à jour de vos produits, votre feuille de route. Ça change tout!

## Jay

C'est le cas. Et en fin de compte, voici mes quatre ICP de prédilection, qui sont à la base de ma philosophie. Il s'agit du coût d'acquisition, de la valeur sur la durée de vie, le taux de perte et le revenu moyen par utilisateur. Et j'ai commencé à regarder ces indicateurs et à y penser en fonction de notre coût de conversion du client plutôt qu'en termes de valeur sur la durée de vie. Nous avons tout un public prêt à nous utiliser et nous nous retrouvons là, sur le dessus de l'entonnoir, et à l'intérieur de cet immense filet se trouve une baleine. La question est de savoir comment attraper cette baleine et la servir davantage. Si vous y allez avec une canne à pêche, il vous faudra peut-être d'une à dix années pour parvenir à attraper la baleine. Mais si vous utilisez un gros filet, vous allez probablement attraper une baleine à chaque prise, et vous y arriverez en y consacrant moins de temps, moins d'argent, moins d'effort tout en réalisant davantage de revenus. C'est le modèle que nous avons mis en place.

## Marc

Et vous en êtes maintenant à un tout nouveau chapitre avec Gunkii, une marque vendue directement au consommateur, créée par vous et votre conjointe. Racontez-nous cette histoire dont j'ai pris connaissance sur LinkedIn. C'est une histoire complètement différente de ce que vous aviez vécu jusqu'à présent, une histoire fascinante. Je ne veux pas vendre la mèche, mais tout a commencé sur Kickstarter, vous avez obtenu trois fois le montant recherché, un véritable succès. Dites-nous d'abord qu'est-ce qui a motivé ce choix, puis parlez-nous de votre expérience dans un domaine entièrement différent, de tous les détails auxquels il faut penser. Vu de l'extérieur, ça semble une transition difficile, mais très intéressante. N'y avait-il pas tout un autre langage à apprendre?

## Jay

Je passe ma vie à apprendre de nouvelles choses et j'adore ça. C'est une histoire intéressante, mais revenons un peu en arrière. Une des obligations liées à la COVID nous a fourni l'occasion, à moi et au monde entier, de ralentir, de réfléchir, de prendre le temps de respirer et de faire un réel bilan de nos vies. À ce moment, je venais de passer la main, et j'ai eu l'occasion de voir de plus près l'entreprise qu'avait créée ma conjointe. Je dois dire en toute modestie que j'ai marié quelqu'un de beaucoup plus grand que moi. Ma conjointe - elle s'appelle Nicole Palmer - a trois baccalauréats, une maîtrise et elle travaille à son doctorat. Elle fait partie du

palmarès Top 40 under 40 (40 meilleurs entrepreneurs âgés de moins de 40 ans). La pandémie m'a donné l'occasion de voir de près sa création, une entreprise étonnante, formidable, magnifique.

En même temps, je me suis rendu compte d'autre chose. Dans ma famille, c'est la soirée pop-corn et cinéma du vendredi soir. Tous les vendredis soir, nous mangeons de la pizza et du pop corn en écoutant Netflix. C'est devenu le point culminant de ma vie, et j'ai réalisé que j'avais probablement raté 90 à 95 % de ces soirées à l'époque où je dirigeais mon entreprise. La pandémie a été l'occasion de quelques prises de conscience. Elle m'a permis de réaliser d'abord que ma conjointe est une championne de premier ordre et ensuite que je voulais passer davantage de temps avec ma famille. Revenons maintenant au présent. J'ai ceci à dire qui sort un peu de l'ordinaire : j'adore le fait de se racler la langue.

Gunkii est un gratte-langue, un outil qu'utilisent les Indo-Canadiens depuis un millénaire. Ça fait partie de la médecine ayurvédique. Il y avait des gratte-langue à la maison quand j'étais petit. Ce projet a mis 20 ans à jour le jour. Quand j'étais enfant, que nous allions au hockey ou que nous faisons un voyage entre amis, j'avais toujours un gratte-langue et mes amis se demandaient à quoi ça servait. Ma mère les ramenait de l'Inde. Mes amis voulaient qu'elle leur en rapporte aussi. Je revendais déjà des gratte-langue il y a 20 ans.

## Marc

Vous aviez la marchandise.

## Jay

J'avais la marchandise. Les choses ont changé, et nos salles de bains sont devenues plus agréables, mes serviettes sont maintenant agencées entre elles, et j'ai acheté une brosse à dents électrique. Je voulais trouver un beau gratte-langue, un gratte-langue de luxe, si vous voulez. Il n'y en avait pas sur le marché, et je me suis dit que c'était quelque chose que je pouvais réaliser. Du point de vue des affaires, pendant que je réfléchissais à mon avenir, je me suis demandé à quoi ressemblerait la vie après la COVID. Je pensais que le modèle d'équipe distribuée allait fortement gagner en popularité. Je ne voulais pas refaire l'expérience des boutiques physiques, des grands bureaux, des salles de yoga et des salles d'allaitement, des bureaux avec vue et tout le tralala.

Je voulais mettre sur pied une entreprise qui fonctionnerait sur l'Internet seulement et je croyais en un modèle reposant sur les ICP plutôt que sur le temps, afin de pouvoir travailler dans ma zone de confort. J'imaginai ce modèle en termes de « retour », une façon de faciliter le retour des mères sur le

marché du travail. J'ai observé ma conjointe et ses amies et constaté que plusieurs d'entre elles étaient bardées de diplômes. Elles quittent le marché du travail pour s'occuper des enfants, et quand les enfants entrent à l'école, elles veulent continuer à aller les déposer et les chercher à la fin de la journée. Il y a là un talent énorme, mais toutes ces personnes veulent travailler à leur rythme sans renoncer à leur horaire. Elles doivent devenir des expertes de la gestion du temps. Alors, comment réunir ces éléments clés en termes de création de valeur pour l'entreprise?

Comment créer un produit qui convient parfaitement au marché, comment le mettre au monde, et comment ajouter cette pièce du puzzle qui consiste à créer une entreprise qui a aussi comme mission de partager la valeur? Nous avons décidé que la vente de chaque Gunkii viendrait en aide aux enfants nés avec une fissure labiale ou palatine. Ça remonte à mon expérience en enseignement, où il était toujours question de créer quelque chose de durable et de plus grand que soi. Il s'agit de rassembler tous ces aspects qui correspondent à la façon dont évoluera le monde des affaires tout en évitant de devenir inutilement gros. Et alors comment créer en utilisant le marché?

Et puis je ne m'étais pas rendu compte que l'IA allait être un moteur majeur de la démocratisation de la main-d'œuvre. Je ne sais pas exactement comment ça va se produire, mais je sais que ça va se produire. Et je sais que c'est vers cette partie du monde que nous allons. Nous avons créé un gratte-langue de luxe qui se trouve maintenant dans plus de 50 pays à travers le monde. On en a parlé dans tous les Vogue et les GQ de ce monde, nos produits sont constamment en rupture de stock. C'est une entreprise qui rapporte énormément de plaisir. Et par-dessous tout, je passe tout mon temps avec ma femme, je dépose mon fils à l'école et je vais le chercher après l'école.

**Marc**

J'adore.

**Jay**

Merci, Marc.

**Marc**

Merci beaucoup de vous être joints à nous. C'était Marc Low pour le balado Insiders. Merci de nous avoir écoutés. Soyez des nôtres au prochain épisode.