

SYLVAIN BERSINGER

Préface de **Philippe Bloch**



Les **ENTREPRENEURS** *de* **LÉGENDE**

Thomas Edison, Henry Ford,
Steve Jobs...

Partis de rien, ils ont changé le monde

Enrick **B** Éditions

SYLVAIN BERSINGER

LES ENTREPRENEURS DE LÉGENDE

Thomas Edison,
Henry Ford, Steve Jobs...
Partis de rien,
ils ont changé le monde

Enrick ·B·
— ÉDITIONS —

© Enrick B. Editions, 2018, Paris

www.enrickb-editions.com

Tous droits réservés Conception couverture : Marie Dortier

Réalisation couverture : Comandgo ISBN : 978-2-35644-249-9

En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie. Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

Ce document numérique a été réalisé par [Nord Compo](#).

Préface

La plupart d'entre nous connaissons leurs noms, et utilisons leurs produits au quotidien. Mais le plus souvent, nous ne savons pas grand-chose d'eux, ni de leur histoire. Eux, ce sont ces entrepreneurs de génie qui ont changé nos vies depuis un siècle. Quand et comment ont-ils démarré ? D'où est venue leur idée ? Comment en ont-ils fait un succès, le plus souvent mondial ? De l'idée ou de sa parfaite exécution, laquelle s'est révélée déterminante ? Quelles difficultés ont-ils dû affronter, et qu'est-ce que cela révèle de leur caractère ? Comment et pourquoi se sont-ils obstinés, là où tant d'autres abandonnent ? Qu'ont-ils en commun ? Sont-ils pour autant des surhommes, ou bien ont-ils eux aussi leurs faiblesses ? Et bien sûr, quels enseignements pouvons-nous en retirer, que l'on soit déjà entrepreneur ou que l'on projette de le devenir ?

En choisissant d'explorer la vie et le parcours d'un nombre limité de dirigeants d'exception, Sylvain Bersinger fait mouche. Chaque histoire se lit comme un roman que l'on aimerait poursuivre plus avant. Et page après page grandit l'envie de se lancer à son tour dans l'aventure. Si eux l'ont fait, pourquoi pas moi ? Rien en effet ne prédestinait Thomas Edison, Steve Jobs ou Ingvar Kamprad à de tels succès, pour ne citer qu'eux. À l'heure où la France affiche son ambition de devenir une *Startup Nation*, ce livre fournira à tous les jeunes entrepreneurs l'occasion de prendre utilement du recul sur une multitude de sujets clés pour leurs futurs succès.

Personnellement, j'en ressors plus convaincu encore du pouvoir de l'optimisme, cet état d'esprit qui vous donne des ailes et vous fait croire que vous êtes invincible. Au point parfois de vous rendre sourd et aveugle à tout ce qui dans votre environnement pourrait vous ralentir, mais qui dans bien des cas se révèle être un atout considérable. J'ai beau chercher, je crois n'avoir jamais rencontré aucun VRAI entrepreneur pessimiste. Mais cela est encore plus vrai dans les startups, dont les fondateurs cumulent généralement de nombreux handicaps (solitude, manque d'expérience, de réflexes, de moyens humains et financiers, de relations, de temps, etc.) qu'il leur faut compenser par la seule chose qui ne coûte rien : un mental de champion.

Face à ces lacunes, ils ont heureusement d'innombrables atouts. La plupart n'ont rien à perdre. Passionnés, ils bossent comme des fous mais ne sont jamais épuisés, car seuls l'ennui et la routine fatiguent. Croyant en leur vision autant qu'en leur bonne étoile, ils ressentent bizarrement un sentiment puissant de liberté, alors même qu'ils croulent chaque jour sous les emmerdes et que se multiplient les contraintes. Obligés de devoir faire toujours bonne figure, ils développent rapidement une étonnante capacité à importer de l'angoisse et à exporter de l'enthousiasme. Rien ne semble vraiment les atteindre, tant brille toujours pour eux la lumière au bout du tunnel, même dans les pires circonstances.

Soit autant de points communs entre les différents héros de ce livre, qui divergent par ailleurs les uns et les autres sur de nombreux points. Preuve supplémentaire, s'il en était besoin, qu'il n'existe aucune recette ni aucun modèle en matière d'entrepreneuriat. Seules comptent une parfaite cohérence et une parfaite adéquation entre les valeurs de chacun et ses actes.

Le seul reproche que l'on pourrait faire à l'auteur est son casting exclusivement masculin. Certes, la réalité lui donne raison, et force est de reconnaître qu'il reste difficile, voire impossible aujourd'hui d'identifier des succès mondiaux d'une telle ampleur dont une entrepreneure serait à l'origine. Mais cela ne doit pas nous faire oublier le nombre de femmes qui dirigent désormais des entreprises du CAC 40 ou du classement *Forbes 500*, ni surtout la

nouvelle génération de « startuppeuses » qui est en train d'émerger, et qui fera bientôt mentir cette triste réalité.

En attendant, régalez-vous !

Philippe BLOCH

Fondateur de Columbus Café,
auteur et animateur BFM Business
philippe@philippebloch.com

Introduction :

Les entrepreneurs, insatiables et fous !

Il y a des gens qui se soumettent à la routine « *méto-boulot-dodo* » toute leur vie et qui sont très heureux ainsi. D'autres en revanche, ne tiennent pas en place. Il faut qu'ils inventent, innovent, bâtissent et bousculent sans relâche l'ordre établi : on les appelle les entrepreneurs et il se trouve qu'ils sont le sujet de cet ouvrage. Ce livre parle notamment du destin tout à fait fabuleux d'une poignée d'entre eux, ceux dont les idées ont façonné ce monde. Bien entendu, la majorité des entrepreneurs demeurent de parfaits anonymes, certains finissent même ruinés à grelotter sur une grille de métro. Mais quelques-uns ont changé le cours de l'histoire, bâti des empires, constitué de colossales fortunes même si ce point, aussi paradoxal que cela puisse paraître, n'est pas le plus important. Car l'entrepreneur, le vrai, pas le fils à papa qui veut se donner des airs ou le mercenaire à courte vue, ne lance pas de nouvelles idées pour l'argent, en tous cas pas seulement. La motivation première est la volonté de bâtir quelque-chose de nouveau, de concrétiser un rêve ou une idée, la fortune n'est qu'une conséquence indirecte et certes appréciable d'un projet qui aboutit.

L'entrepreneur est tellement central dans la vie économique que Joseph Schumpeter, célèbre économiste du milieu du ^exx^e siècle, en a fait le moteur du développement économique. L'économie se développe, selon Schumpeter, sous l'effet d'innovations apportées par les entrepreneurs qui créent un processus de

« *destruction créatrice* », les nouvelles entreprises et technologies chassant les anciennes. C'est de l'apparition constante de nouvelles idées que naissent les gains de productivité, indispensables à la croissance à long terme.

Mais nous ne sommes pas là pour discuter de macro-économie. Nous sommes là pour parler des entrepreneurs. La majorité, n'en déplaise aux défenseurs de l'égalité femme-homme, sont des hommes. Malheureusement, nous parlerons majoritairement d'hommes, car bien peu de femmes ont marqué l'histoire de l'entrepreneuriat. Et ce fait est intimement lié à l'histoire de la femme et à son émancipation tardive. Longtemps, elles ont été cantonnées aux tâches ménagères et à l'éducation des enfants, très loin de l'opportunité de bâtir des empires commerciaux. Nous pouvons espérer que, dans quelques années, un tel livre sera davantage mixte. En termes de nationalité, la plupart des entrepreneurs que nous présenterons sont américains. Notre orgueil national dussent-ils en souffrir, on se doit d'admettre que les États-Unis sont bel et bien le pays de l'entrepreneuriat, et que les réussites les plus bouleversantes sont américaines.

Arrêtons-nous un moment sur la surreprésentation d'hommes blancs américains parmi les entrepreneurs les plus célèbres. Cela ne veut pas dire que les autres sont incapables d'entreprendre, seulement que certaines catégories de la population évoluent dans un contexte politique, économique, culturel et social qui favorise leur réussite.

Par exemple, il est extrêmement difficile d'entreprendre dans un pays où le système politique est corrompu, où l'économie va de crise en crise, où le respect de la propriété est aléatoire et où le système financier est embryonnaire. Beaucoup d'entrepreneurs de par le monde ne trouvent pas de financements, pas d'employés bien formés, se font racketter par des mafias ou une justice corrompue et sont menacés dès qu'ils s'attaquent à des monopoles qui sont la chasse gardée du cousin, de l'oncle de tel ou tel ministre. Dans de très nombreux pays, entreprendre n'est pas le chemin le plus direct vers la fortune, il vaut mieux avoir des connexions politiques qui assurent des monopoles et des avantages commerciaux. Aux États-Unis aussi, les connexions politiques aident, mais il est aussi possible de réussir sans. Certains pays interdisent même tout

simplement l'initiative entrepreneuriale. Essayez-donc de créer une entreprise en Biélorussie, à Cuba ou en Corée du Nord ! La domination américaine, et plus généralement occidentale, s'explique par les institutions de ces pays qui poussent à l'entrepreneuriat. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les pays où l'entrepreneuriat est le plus facilité sont aussi les pays les plus riches au monde. Sans entrepreneurs, pas d'innovation, pas de gain de productivité et pas de croissance. Mais les choses sont peut-être en train de changer. Nous verrons par exemple le cas de Jack Ma, un chinois assez incroyable qui a bâti un empire dans la vente en ligne. Il est probable que, d'ici quelques décennies, le hit-parade des entrepreneurs les plus célèbres soit devenu moins américano-centré.

Les entrepreneurs que nous allons vous présenter sont aussi socialement très homogène : ce sont des hommes blancs. Pas de femmes, pas de noirs, pas d'homosexuels... enfin, personne qui n'appartienne à une branche de la société ayant été regardée de travers par l'élite en place. Là encore, cela n'enlève rien aux compétences entrepreneuriales des groupes sociaux discriminés. C'est juste que, faisant face à plus d'obstacles, le chemin vers le succès a été plus compliqué. Par exemple, jusque dans les années soixante, il était quasiment impossible pour un noir américain d'obtenir un prêt à la banque. Pas de financement, donc pas d'entrepreneuriat. Les femmes étaient à la maison, pas à la tête des entreprises. Certaines ont pourtant connu de belles carrières à la tête d'entreprises devenues prospères. Par exemple, Coco Chanel a révolutionné la mode, même si son succès entrepreneurial tient en partie aux frères Wertheimer. Ou Madame C.J. Walker, première femme noire devenue millionnaire aux Etats-Unis au début du xx^e siècle en se lançant dans les cosmétiques. Plus proche de nous, citons Oprah Winfrey et sa fulgurante réussite dans l'industrie du divertissement. Pourtant, force est de constater qu'aucune femme n'apparaît dans ce livre. Gabrielle Chanel a bien révolutionné la couture, mais les entrepreneurs à la tête de la société sont les frères Wertheimer, famille d'ailleurs toujours aux manettes aujourd'hui. Il a été, pendant longtemps, difficile pour les femmes de s'imposer sur les devants de la scène en qualité d'entrepreneur si ce n'est dans l'ombre de *businessmen* (et non *women*).

Par ailleurs, si nous avions fait le choix de présenter un entrepreneur dans l'industrie du divertissement, il eut été plus logique de choisir Walt Disney et son succès planétaire plutôt qu'Oprah Winfrey dont la gloire n'a pas vraiment dépassé les frontières américaines. Espérons que les choses changent, que les idées naissent et se développent dans toutes les couches de la société, tout le monde y gagnerait. Probablement aussi que ce même bouquin, écrit dans quelques années, sera bien plus diversifié socialement.

Tout au long de ce livre nous allons découvrir des hommes, portés par une vision, une envie, une passion qui bouillonne en chacun d'eux. Une passion qui leur a permis de déplacer des montagnes et de faire ce que beaucoup croyaient impossible ; ce qui ne les rend pas sympathiques pour autant. Nous sommes là en présence d'égos encombrants, de soifs de réussite qui autorisent tous les coups bas... Au fil des pages, nous découvrirons des différences entre les nombreux profils, mais aussi de nombreuses ressemblances, des traits communs à tous ces grands fauves de l'entrepreneuriat. On s'apercevra aussi que tous ne sont pas nécessairement des génies, des Einstein en puissance. Beaucoup ont simplement eu une idée, désespérément banale en apparence, mais à laquelle il fallait penser et savoir donner corps. On découvrira qu'il faut avoir de la chance, aussi, mais il paraît que la chance se provoque.

En tous cas, c'est promis, on ne verra que des destins exceptionnels. Si la perspective de commencer avec une idée loufoque et un dollar dans le fond d'une poche de pantalon trouée pour finir à la tête d'un empire qui a changé la façon de vivre de l'Humanité ne vous fait pas frissonner, refermez-vite et allez feuilleter le bottin. Vous n'avez rien à faire ici. Mais, si vous avez déjà des étoiles plein les yeux à la simple lecture de ces quelques paragraphes introductifs, bienvenue. Bienvenue dans le monde fascinant des entrepreneurs.

I) Les inventeurs du xx^e siècle : Edison et Ford

Notre épopée commence dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, à une période où s'inventent les technologies et les modes de production qui façonneront le siècle suivant. Des entrepreneurs, des créateurs, des bâtisseurs, il y en a bien eu avant mais d'un genre différent. L'entrepreneur, au sens de celui qui fonde et développe une entreprise, implique une économie capitaliste. Et, en ce XIX^e siècle, le capitalisme vient de naître, avec la machine à vapeur et la chute des monarchies absolues dans le rôle de sages-femmes. Nous sommes à une période où de gigantesques entreprises se créent dans le charbon, le ferroviaire, le commerce et la finance. Pourtant, les deux entrepreneurs qui vont nous préoccuper ici n'appartiennent à aucun de ces secteurs. Ce sont plutôt des hommes de la seconde révolution industrielle, celle de l'électricité et du moteur à explosion, alors que la première révolution industrielle était basée sur la vapeur. En fait, on peut affirmer sans trop exagérer que nos deux lascars ont été les pères fondateurs de cette seconde révolution industrielle... J'ai nommé Thomas Edison et Henri Ford !

Le magicien de Menlo Park

« *Mary had a little lamb*¹ ». Cette première phrase d'une comptine populaire des Etats-Unis du XIX^e siècle est entrée dans l'histoire comme étant la première voix jamais enregistrée. En 1877, Thomas Alva Edison invente le phonographe et, allez savoir pourquoi, la première chose qu'il trouve à enregistrer est l'histoire de Mary et de son petit agneau.

Edison est probablement le plus grand de tous les entrepreneurs. A côté de son parcours hors normes, n'importe quelle réussite semble un peu fade, voire inachevée. Car il ne s'est pas contenté d'être un scientifique hors pair, un inventeur de génie, un bricoleur génial ou un homme d'affaires pointu, il fut tout cela à la fois. On peut admirer un grand scientifique ou un milliardaire qui a senti le marché mieux que tout le monde, mais il est rare que ces deux talents se trouvent réunis dans la même personne et c'est précisément ce qui fait tout l'intérêt d'Edison. Au vu du sujet de notre livre, on ne pouvait commencer par personne d'autre que lui. Mille brevets au compteur, qui dit mieux ? D'accord, on le soupçonne d'avoir tiré la couverture à lui et de s'être octroyé des mérites qui auraient dû revenir à d'autres, notamment Nikola Tesla, mais les mauvais côtés du personnage n'enlèvent rien à ses incroyables réalisations. Son parcours est digne d'un roman d'Horatio Alger, cet écrivain contemporain d'Edison qui vante une réussite arrachée à la sueur du front, ce couronnement mérité qui est

devenu le symbole dont sont si fiers les américains. Mais assez bavardé, il est temps d'entrer dans les détails.

Edison est né en 1847 à Milan, pas en Italie mais dans une petite ville homonyme de l'Ohio. Ses parents, modestes mais pas pauvres, stimulent son inventivité et sa curiosité dès le plus jeune âge. La petite histoire veut qu'il conduise sa première expérience scientifique à quatre ans. Son père lui dit que les poules couvent les œufs en s'asseyant dessus. Ni une ni deux, le petit Thomas se dit qu'il n'est pas plus bête qu'une poule, il s'assoit sur des œufs pour les couvrir et... fabrique une belle omelette...

A l'école, ce n'est pas tout à fait ça. Son instituteur, qui le considère comme un hyperactif stupide posant trop de questions et n'apprenant pas assez, le renvoie au bout de trois mois. Sa mère lui fait la classe, mais il va surtout s'instruire tout seul, grâce aux livres. C'est un lecteur boulimique, un véritable goinfre de papier qui dévore tout ce qui lui passe sous la main, de la science à la littérature européenne. Il ne dira pas avoir lu des bouquins à la bibliothèque de Détroit, mais avoir lu toute la bibliothèque.

Ce fou de livres n'en deviendra pas un homme de lettres pour autant. Son côté scientifique ne le lâche pas et son insuccès à couvrir des œufs ne semble pas l'avoir rebuté. Peu après, il met le feu à une grange, juste pour voir la façon dont elle brûle. Puis, probablement après s'être ramassé une bonne raclée, il borne son esprit scientifique à un petit laboratoire aménagé dans la cave de la maison parentale.

Mais la famille ne vit pas dans l'abondance et il faut aller au turbin. A douze ans, le voilà vendeur de journaux dans le train entre Détroit et Port Huron, la ville où il habite. Malin comme un singe, il ne se contente pas de vendre les journaux des autres, il installe une presse dans un wagon et imprime son premier hebdomadaire, le *Weekly Herald*. Puis, il bricole un télégraphe qui lui permet d'obtenir des informations avant les autres gazettes locales, notamment sur le front de la Guerre de Sécession qui fait rage, et améliore ainsi les ventes de son périodique.

C'est à cette époque qu'il devient quasiment sourd. À ce sujet, il fera courir la rumeur que sa surdité résulte d'une expérience qui aurait mal tourné. Plus vraisemblablement, elle serait due aux suites d'une scarlatine attrapée à treize ans. Toujours est-il que sa personnalité en sera durablement modifiée. Il se renferme sur lui-même, se plonge éperdument dans ses livres et ses expériences, partiellement coupé du monde environnant. On peut, en s'autorisant un peu de psychologie de comptoir, faire le lien entre ce handicap et les relations souvent difficiles qu'il entretiendra avec ses proches, ses collaborateurs et ses associés. Lui clamera sans relâche que cette infirmité était l'une des meilleures choses qui lui soient arrivées. Ainsi, il s'évitait de perdre du temps en bavardages inutiles et se concentrait uniquement sur son travail ; ou quand une apparente faiblesse devient une force...

Mais à l'instant de notre récit, il a plutôt des soucis. Ce petit scientifique en herbe a obtenu de la compagnie de train l'autorisation d'installer un laboratoire dans l'un des wagons. Mais, suite à un incendie provoqué par ses expériences farfelues, le voilà renvoyé avec un bon coup de pied dans le fondement. Sur le carreau et ne sachant trop que faire, il végète quelques temps. Et puis, l'inattendu frappe à sa porte. En 1863, il sauve le fils du chef de gare d'un accident de train. Celui-ci, reconnaissant, propose de lui trouver un poste dans la télégraphie.

Le voilà donc assistant télégraphiste au Canada et dans diverses villes des États-Unis, notamment New York. Edison était, et restera toujours, un touche-à-tout. Le télégraphe, révolutionnaire pour l'époque comme le fut internet ces vingt dernières années, a fait partie des technologies auxquelles il s'est frotté, mais sans zèle particulier. En dix ans, il va devenir l'un des meilleurs experts mondiaux du télégraphe, auquel il apportera de nombreuses améliorations. Et ce, sans arrêter de laisser vagabonder sa curiosité dans toutes les directions. D'ailleurs, il lit, bricole ou se repose pendant ses heures de travail. L'ayant remarqué, son patron exige qu'il lui envoie un télégraphe toutes les demi-heures pour s'assurer qu'il est bien concentré à la tâche. Ni une ni deux, ce diabolin d'Edison invente un mécanisme qui envoie automatiquement le télégraphe demandé, toutes les demi-heures, et continue de vaquer à ses occupations...

Ses inventions dans la télégraphie sont nombreuses, mais pas révolutionnaires. Enfin, elles paraîtraient brillantes pour tout un chacun, mais vu le phénomène dont on parle, il n'y a pas de quoi s'y attarder, le meilleur reste à venir. Il se débrouille par exemple, pour envoyer plusieurs télégraphes à la fois sur la même ligne, ce qu'on ne savait pas faire jusqu'alors. A cette époque, il change fréquemment d'employeur et de poste, se préoccupe un temps des systèmes d'information de la bourse de New York et y travaille comme téléscripteur. Dans le même temps, sur son temps libre (ou pendant ses heures de travail, puisqu'on a vu qu'il emmenait son bricolage au boulot), il invente une machine pour compter les votes. Elle sera refusée, au prétexte qu'elle est trop rapide. Edison, amer, en conclut qu'il ne faut pas inventer quelque-chose dont les gens ne veulent pas.

On remarque ici une différence notable avec d'autres entrepreneurs célèbres, tels que Steve Jobs ou Henry Ford. Eux ne se sont pas préoccupés de savoir ce que voulait la clientèle. Ils ont apporté quelque-chose de nouveau sur le marché et, en le voyant, le chaland s'est écrié « *eurêka, c'est ça qu'il me faut !* ». Henri Ford avait coutume de dire que, si l'on avait demandé aux gens de son époque ce qu'ils souhaitaient alors, ils auraient répondu « un cheval plus rapide » ; et certainement pas une voiture. De la même façon, Steve Jobs disait que les gens ne savent pas ce qu'ils veulent jusqu'à ce qu'on le leur montre. Edison n'a pas la même approche. Un inventeur, certes, révolutionnaire même, mais toujours avec, dans un coin de la tête, l'idée qu'il ne faut pas inventer avant de savoir si cela se vend, mais commencer par se demander de quoi les gens pourraient avoir besoin, puis l'inventer ensuite. D'ailleurs, en cette année 1874, Edison ne va pas tarder à mettre un point sur le « i » du verbe « *inventer* » !

Après avoir amassé un peu d'argent grâce aux améliorations apportées au télégraphe, il se lance dans la recherche scientifique et industrielle en 1874, année où il fonde son premier laboratoire à Melno Park, dans le New Jersey, non loin de New York. D'ailleurs, la ville de Melno Park sera renommée Edison en son honneur, quelques quatre-vingt années plus tard...

Il n'a pas encore trente ans. Il a amassé un peu d'argent sans vraiment faire fortune, a bricolé quelques innovations sans être révolutionnaire et commence à se faire un nom sans être célèbre. Pourtant, sa démarche est en soit une invention. Les inventeurs se cantonnent généralement à un secteur d'activité dans lequel ils excellent et n'en sortent pas. Ce sont des professionnels d'un appareil ou d'une technologie qu'ils parviennent à améliorer, à force de connaître sur le bout des doigts leur sujet. Edison aborde les choses autrement. Il sera un inventeur, sans fixer de bornes à ses sujets de recherche. La démarche est en soit novatrice et ce n'est pas pour rien qu'on le considère comme le père de la recherche industrielle moderne.

Il se lance avec une équipe de soixante chercheurs salariés, dort trois à quatre heures par nuit, travaille parfois soixante-douze heures d'affilées et impose un rythme d'enfer à son personnel. L'objectif est de produire une invention mineure tous les dix jours et une majeure tous les mois. Rien d'autre que ses recherches ne compte à ses yeux, pas même ses enfants et sa femme, même lorsque celle-ci déprime et tombe malade. Edison est un inventeur, un acharné, pas un sentimental. Il supervise plus de quarante projets en même temps, dans des secteurs divers, du télégraphe à l'électricité en passant par le son, l'image ou la chimie. Et les résultats sont prometteurs, l'équipe déposant près de quatre cent brevets par an. On soupçonne d'ailleurs Edison de souvent s'attribuer les idées ou inventions de ses employés...

Les efforts portent leurs fruits, mais sans résultat éblouissant pour l'instant, sans rien susceptible de rester gravé dans les livres d'histoire. On améliore l'existant plus qu'on invente les technologies de demain. Pourtant, ce n'est pas faute d'essayer ! Edison travaille d'arrache-pied pour faire passer la voix dans un fil... En un mot, il cherche à inventer le téléphone. Hélas, Alexander Graham Bell lui vole la vedette en 1876... Edison est furieux. Il est mauvais perdant et son égo, grand comme le monde, supporte mal de ne pas être le premier. Avec Bell, autre grand inventeur de l'époque, la rivalité sera durable. Les grands noms trouvent toujours un rival à leur mesure, dans le sport comme dans l'entreprise. On peut citer, pour illustrer ce propos, la rivalité qui opposa, près d'un siècle plus tard, Bill Gates (*Microsoft*) et Steve Jobs (*Apple*).

Edison, vexé comme un pou, redouble d'efforts pour surpasser son rival. Il y parviendra l'année suivante, en 1877, lorsqu'il inventera le phonographe et enregistrera la célèbre phrase « *Mary had a little lamb* ». Pour la première fois, des paroles ne s'envolent plus une fois prononcées et restent gravées, ré-écoutables à loisir. Edison vient d'entrer dans la légende !

Riche et adulé, il aurait pu s'accorder des vacances, prendre du bon temps et se reposer quelque peu sur ses lauriers. C'est mal connaître le personnage. Sa boulimie d'inventions n'a rien perdu de son intensité, elle va simplement se diriger vers un autre secteur. A l'époque, on s'éclaire au gaz, dans la rue comme dans les maisons. Enfin, surtout dans les beaux quartiers car les autres se contentent de bougies ou d'un feu de bois. Le problème du gaz est que la lumière est blafarde et les risques, que ce soit d'explosion ou d'asphyxie, sont élevés. Une idée court mais semble impossible à atteindre : l'éclairage à l'électricité que l'on commence à bien connaître et qui semble être génératrice de lumière. Une lumière aveuglante et brève, semblable à un éclair, qu'on ne sait alors pas apprivoiser pour en faire quelque-chose d'utilisable au quotidien. C'est à ce défi que va s'atteler Edison. Remarquons, une fois de plus, la démarche. Il ne cherche pas où le porte son imagination, il cherche dans un domaine où ses découvertes seront utiles et profitables, car nous sommes en présence d'un inventeur autant que d'un homme d'affaires. L'éclairage est un problème de son temps où il y a un marché à prendre ? C'est dans cette direction qu'il se dirige, même si tout le monde lui dit que l'éclairage à l'électricité relève du conte de fées. On le prend pour un doux illuminé, ce qu'il était sûrement un peu, mais un illuminé tenace et brillant, c'est le cas de le dire, puisqu'il invente l'ampoule électrique en 1879. Il fait sa première démonstration à Melno Park, devant plus de trois mille spectateurs éblouis, au sens propre du terme... La presse le surnomme « *le magicien de Melno Park* ». À trente-deux printemps et seulement deux ans après le phonographe, le voilà papa d'une nouvelle invention révolutionnaire. Il y avait du génie dans cet homme-là ! Pour faire une blague un premier avril, un journal titre « *Edison invente une machine qui fait des biscuits, de la viande et du vin à partir d'air, d'eau et de terre* ».

Inventer une ampoule, c'est bien, mais une seule ampoule ne sert pas à grand-chose en soit. Il faut développer l'infrastructure électrique qui va avec. Déjà en 1878, il avait fondé la *Edison General Electric Company* avec l'appui du célèbre banquier JP Morgan, qui deviendra *General Electric* en 1892. Vous savez, cette boîte dont on a tant parlé lorsqu'elle a racheté un morceau d'*Alstom*, il y a quelques années. À la tête de son entreprise et disposant d'importants moyens, il se lance dans un projet fou : éclairer, donc alimenter en électricité, tout un quartier de Manhattan. Peu encombré par la modestie, il annonce la réalisation du projet pour les semaines à venir. Instantanément, le cours des actions des sociétés de gaz plonge, car qui achètera encore du gaz lorsque l'électricité l'aura remplacé ?

Pourtant, le projet patine et traîne en longueur. Le défi technique de l'opération s'annonce plus compliqué que prévu. Les mauvaises langues, la concurrence, les nombreux jaloux s'en donnent à cœur joie. On accuse Edison, par ses déclarations fracassantes, de chercher à manipuler le cours de la bourse. Mais lui ne se laisse pas démonter, il en faudrait plus. Enfin, le succès arrive en 1882, avec presque quatre ans de retard sur le calendrier initial. Cette année-là, plus d'un kilomètre carré du sud de Manhattan est éclairé à l'électricité, les rues comme les immeubles, par les ampoules d'Edison, le monde ne sera plus tout à fait le même...

C'est la gloire ! Et la fortune aussi, mais cet aspect des choses n'a jamais passionné Edison, si ce n'est pour l'aide nécessaire à conduire des recherches que peut apporter l'argent. Assez vite pourtant, Edison va faire face à un problème. Son système repose sur le courant continu, qui a le défaut de ne pas être transportable sur de longues distances. Cela pose un problème de taille car, pour alimenter les villes en électricité, il faut un maillage très dense de générateurs, ce qui fait exploser les coûts.

Dans le même temps, d'autres industriels s'intéressent à l'électricité, Edison qui fut un précurseur, n'était évidemment pas le seul. Certains, comme la *Thomson-Houston Electric Company* ou Georges Westinghouse, richissime entrepreneur qui s'attaque à l'électricité après avoir bâti sa fortune dans les chemins de fer, ont une solution au problème posé par le courant continu :

utiliser du courant alternatif. N'entrons pas dans des détails techniques qui me dépassent autant que vous, mais le courant continu a l'avantage d'être transportable sur de bien plus longues distances. Ainsi, la concurrence commence à proposer un produit bien plus performant que celui d'Edison, qui se retrouve acculé.

Nous avons jusqu'ici chanté les louanges, certes méritées, de Thomas Edison. Mais nous arrivons à une époque où le personnage va dévoiler une facette moins glorieuse de son caractère. Il ne croit pas au courant alternatif qu'il juge dangereux, ou alors il le maîtrise mal mais n'ose l'avouer, encombré par son orgueil démesuré. Toujours est-il qu'au lieu d'améliorer ses propres technologies pour être meilleur que les voisins, il va dépenser une énergie folle à dénigrer la concurrence. Son obsession est de prouver que le courant alternatif est trop dangereux pour être utilisé. A cette fin, il procède à des « *démonstrations* » d'électrocution d'animaux et promeut l'usage de la chaise électrique comme moyen d'exécution des condamnés à mort. Ce génie qui voulait améliorer le sort de l'humanité avec ses découvertes est aussi, paradoxe morbide, le père de la chaise électrique. Comme l'un de ses principaux concurrents partisan du courant alternatif s'appelle Westinghouse, il cherche en vain à imposer le verbe « *westinghouser* » pour « *électrocuter* »... Edison est, à cette époque, d'autant plus mauvais poil que son grand rival, Alexander Bell, vient d'inventer le graphophone, version améliorée de son phonographe. L'entêtement d'Edison est difficilement compréhensible, d'autant plus que la solution à ses problèmes venait de lui être servie sur un plateau par l'un de ses ingénieurs fraîchement débarqué d'Europe ; il est temps de toucher un mot de Nikola Tesla.

Tesla, s'il a été riche et célèbre une partie de sa vie, n'a pas marqué l'histoire comme Edison ou Bell alors que, sur le plan du génie créatif, il avait peu à envier aux plus grands puisqu'il était le plus grand. Son caractère de scientifique réservé et son peu d'habileté aux affaires l'ont probablement empêché de se faire un nom à une place qu'il méritait pourtant. Récemment cependant on s'est remis à parler de lui. Un autre inventeur et entrepreneur dont nous reparlerons, Elon

Musk, a cofondé en 2003, une marque de voitures électriques de luxe, il l'a nommée Tesla en mémoire de son illustre prédécesseur.

Nikola Tesla est né en 1856 dans l'actuelle Croatie, par une nuit d'orage. Sa mère, superstitieuse ou visionnaire, prédit qu'il serait un enfant de la lumière. C'est un môme brillant, curieux, bricoleur, passablement dans son monde, le cliché du petit génie en devenir. C'est un élève sensationnel, disposant d'une prodigieuse mémoire et d'une capacité à concevoir, dans sa tête, ce que personne d'autre n'arrive à voir. Son truc, c'est l'électricité. Il cherche notamment à faire fonctionner un moteur à l'aide de courant continu. Ce qui est censé être impossible selon ses professeurs de Graz, en Autriche, où il suit des études scientifiques. Il ne finit d'ailleurs pas ses études... D'abord parce qu'il n'apprécie pas l'ambiance de travail, trop formatée à son goût, et probablement aussi parce qu'il est passablement fauché. Les années suivantes, il continue ses réflexions et expériences, tout en travaillant à Budapest à l'Office central du télégraphe. Il invente un amplificateur du téléphone qui sera le premier haut-parleur. Mais son idole, c'est Edison. Il rêve de le rencontrer. Pendant un temps, il travaille pour une filiale d'Edison à Paris où il obtient une lettre de recommandation nécessaire pour approcher le « *big boss* ». Avec trois sous en poche, et surtout sa lettre de recommandation, il s'embarque pour New York.

Arrivé à New York, il file le jour même dans les locaux d'Edison, qui l'embauche sur le champ. On lui confie des tâches difficiles et ingrates de réparateur, sorte de test sur le tas. En travailleur acharné, il parvient sans peine à se faire remarquer d'Edison. Car ses ambitions ne se limitent pas à la réparation d'appareils défectueux dans les caves de New York. Il est convaincu d'avoir des idées révolutionnaires au sujet du courant alternatif et de pouvoir améliorer les appareils existants. Edison, à la simple évocation du « *courant alternatif* » se referme comme une huître et s'énervé. Il ne veut rien entendre (sans mauvais jeux de mot puisqu'on parle d'un sourd...). Les deux hommes sont très différents. Edison est un pragmatique, il n'invente quelque-chose que s'il pense qu'il y a une demande et un marché à prendre. Tesla, lui, est plutôt dans le genre Professeur Tournesol, il réfléchit à de grands concepts sans se préoccuper de savoir s'ils seront rentables. Cette différence de caractère peut expliquer leurs

divergences. Et paradoxalement, la suite prouvera que les idées de Tesla sont potentiellement très rentables... Après quelques prises de bec et dépit de ne pas se faire comprendre, Tesla démissionne.

Il se retrouve seul à New York, sans connaître personne, passablement fauché et déprimé. Pendant deux ans, il enchaîne les petits boulots alimentaires, vivote au jour-le-jour. Jusqu'à ce que des entrepreneurs de l'électricité, à la recherche d'ingénieurs brillants, retrouvent sa trace et lui proposent un poste à sa mesure. Mais ces entrepreneurs sont véreux et Tesla, naïf et piètre homme d'affaires, ne se refait pas une santé financière. Pourtant, cette expérience a eu le mérite de faire parler de lui dans le milieu et il attire l'attention de Georges Westinghouse, concurrent frontal d'Edison et partisan du courant alternatif. Westinghouse l'embauche avec un salaire mirobolant, mais Tesla aurait pu empocher bien plus s'il avait eu les pieds sur terre. Pourtant, scientifiquement, il est comblé. Ses idées de moteur fonctionnant au courant alternatif sont prises au sérieux, ses projets aboutissent, il dépose des brevets à la pelle (autour de trois cent). Il est riche, mais bien moins qu'il aurait pu l'être, et célèbre. Il fréquente le tout New-York, a son nom en première page des journaux, ce qui a naturellement le don de faire enrager Edison.

Ensuite, il se lance dans la radio et cherche à rattraper le retard pris sur l'italien Guglielmo Marconi. Malheureusement, ses projets n'aboutissent pas et ses investisseurs ronchonnet de plus en plus ostensiblement. Il continue ses recherches, mais les financiers traînent des pieds. D'autant plus que le pauvre Tesla commence à perdre gentiment la boule... Il prétend communiquer avec les martiens et veut se lancer dans la télécommunication avec les extra-terrestres. C'en est trop pour les banquiers, hommes pragmatiques pour qui bavarder avec les martiens n'a jamais permis de faire grimper un cours boursier... Tesla se replie sur lui-même, se lie « d'amitié » avec des pigeons et se couvre de dettes. Il meurt en 1943, seul et ruiné, dans une chambre d'hôtel de New York.

Mais revenons-en à Edison. L'épisode avec Nikola Tesla montre un homme incapable de reconnaître que de bonnes idées peuvent émaner d'autres que de lui-même. Ce n'est d'ailleurs pas la seule fois qu'il s'est muré dans ses certitudes

au point de se brouiller avec ses meilleurs amis. Par exemple avec Ezra Gilliland... Le tandem était comparé aux deux doigts de la main. Ils s'étaient construit des maisons côte à côte, comme deux potes inséparables. Seulement, Edison n'a jamais accordé beaucoup de crédit aux idées de Gilliland, qui a fini par partir chez la concurrence. Vexé comme un mari trompé, Edison est allé jusqu'à saboter les canalisations d'eau de la maison mitoyenne de son ex-ami, même les plus grands peuvent tomber très bas...

Déstabilisé par la concurrence, Edison doit trouver un moyen de rebondir. Comme les laboratoires de Melno Park sont trop petits pour ses ambitions, il en construit de nouveaux, dix fois plus grand, à West Orange, toujours non loin de New York. Pourtant, malgré toute son ardeur, il lui faut bien se rendre à l'évidence : le courant alternatif est supérieur au courant continu... Edison a raté un tournant technologique majeur ! A contrecœur, tant il est incapable de reconnaître publiquement ses erreurs, Edison fusionne, en 1892, sa *Edison General Electric Company* avec *Thomson-Houston Electric Company*, une rivale qui possède les technologies qui lui font défaut. Le nouveau groupe est nommé, tout le monde l'aura compris, *General Electric*. Le groupe restera, jusqu'à aujourd'hui, l'une des plus grandes entreprises au monde, précurseur dans de nombreux domaines technologiques ; deux de ses chercheurs ont même remporté le prix Nobel.

Mais pour l'instant, Edison broie du noir. Il a perdu le contrôle de son entreprise. Alors, il change d'orientation et quitte son laboratoire pour de nouvelles aventures. Son nouveau champ de recherches porte sur l'exploitation minière. Pendant de longues années, il tente d'améliorer le rendement de ses mines, par exemple en recourant à la dynamite ou à des aimants pour extraire plus de métaux de la terre. Ces années prennent des airs d'échec. Aucune des inventions qu'il n'apporte n'est réellement décisive et, suite au plongeon du prix du minerai, il doit reconnaître que son affaire n'est plus viable.

Que va-t-il faire désormais, à bientôt soixante ans ? Prendre une retraite bien méritée au soleil en touchant les royalties de ses brevets ? Évidemment non, on s'en serait douté. Les types de sa trempe n'arrêtent que lorsqu'ils se retrouvent

entre quatre planches de sapin. C'est vers le cinéma qu'il s'oriente désormais. Pour une fois bon joueur (ou tout simplement réaliste), il reconnaît que les français Charles Pathé, Léon Gaumont et les frères Lumière, lui ont volé la politesse dans ce domaine, mais il compte bien rattraper le temps perdu. C'est sur l'alliance simultanée du son et de l'image qu'il cherche à innover. Son invention centrale, le kinétoscope, se présente comme une sorte de boîte dans laquelle on regarde le « *film* » par une fente. Edison ne croit pas au projecteur. Pour lui, si on projette le film pour des centaines de personnes à la fois, c'est la ruine assurée. Une nouvelle fois, il passe à côté des événements. Le génie aurait-il pris un coup de vieux ?

En effet. Plus aucune invention notoire ne germera dans son esprit. Il se lance dans la cimenterie, puis dans la fabrication de batterie, car il croit à la voiture électrique. Nouvel échec, le ^{xx}e siècle qui s'ouvre sera celui du pétrole roi. Mais rien ne le décourage, il continue d'essayer, de lancer des usines et des projets. Quand un gigantesque incendie détruit le gros de ses usines et laboratoires de West Orange en 1909, il reconstruit tout, comme si de rien n'était. Pourtant, petit à petit, il devient plus une icône du passé que l'inventeur du moment. Il mène une vie de plus en plus mondaine, se lie d'amitié avec d'autres personnalités comme Henri Ford, se met en scène dans les journaux et finit par utiliser son nom et son image comme argument commercial. Quand un entrepreneur base davantage ses ventes sur son image de marque que sur ses inventions du jour, c'est que la roue de son destin a accompli un bon quart de tour. Edison n'inventera plus rien. Il meurt en 1931, à West Orange, à l'âge de quatre-vingt-quatre ans.

Son décès est un événement, les journaux du monde entier en font leur une. Les curieux viennent en masse se recueillir auprès du grand homme. Trois jours après son décès, à la demande du Président Herbert Hoover, les lampes sont éteintes en même temps dans tout le pays, pour prendre conscience de ce qu'aurait été la vie sans Edison.

Ainsi fini l'histoire du père de tous les inventeurs et entrepreneurs modernes. Personnage parfois cassant, souvent controversé, mais toujours génial. D'autres

lui succéderont, mais on peut dire sans risque de se tromper qu'aucun ne l'a dépassé, ni même égalé. Tous les entrepreneurs qui suivront nous sembleront un tantinet ternes désormais, c'est le risque qu'on prend quand on met la barre aussi haut dès l'entrée en matière. Celui qui va suivre est pas mal non plus, n'ayez crainte, quoique dans un style tout à fait différent.

C'était l'ami d'Edison, Henry Ford. D'ailleurs, transition toute trouvée, on raconte qu'un jour, Edison, Ford et un vieux monsieur avec une longue barbe blanche étaient en panne avec leur voiture. Impossible de réparer, on fait venir un garagiste. Celui-ci suggère que le problème vienne de l'électricité. Edison déclare « *Je suis Thomas Edison et je peux vous assurer qu'il n'y a aucun problème d'électricité* ». Alors, le garagiste suggère que la panne vienne du moteur. Ford proteste « *Je suis Henry Ford et je vous assure que le problème ne vient pas du moteur* ». Alors le garagiste, un peu dépité devant ce trio qu'il considère comme une bande d'hurluberlus se tourne vers le vieux barbu et lui lance « *et vous, vous êtes le Père Noël, c'est ça ?* ».

Ford ou la voiture pour tous

Henry Ford, c'est un profil et un parcours sensiblement différent de celui d'Edison. Déjà, ce n'est pas un génie technique ou scientifique. Ingénieur de bon niveau et bricoleur habile, certes, mais rien de bien décoiffant pour autant. À quarante ans, c'est encore un illustre inconnu, là où d'autres étaient des milliardaires adulés avant la trentaine. Pourtant, il a bâti l'une des plus grandes entreprises américaines, révolutionné le mode de production comme le mode de vie, posé les bases de *l'américan way of life* centré sur l'automobile et bâti une fortune qui est estimée comme étant la neuvième plus grande de tous les temps. Estimé en valeur actuelle, son pactole se chiffrerait autour de deux cent milliards de dollars, environ trois fois plus que Bill Gates.

On comprend bien d'où vient la réussite d'Edison ; de ses compétences techniques et scientifiques hors pair. Mais la réussite de Ford soulève plus de questions. Comment ce Monsieur-tout-le-monde est-il parvenu à bâtir un tel empire industriel, alors que rien ne l'y prédestinait ? Voilà une question qui mérite attention, ne trouvez-vous pas ?

Henry Ford naît en 1863 à Dearborn, dans le Michigan, non loin de Détroit, ville qui deviendra, un peu grâce à lui, la capitale américaine et mondiale de l'automobile. Ses parents sont agriculteurs, ni prospères ni modestes, rien d'extraordinaire en somme. Lui n'aime ni l'agriculture, ni l'école. À la différence d'un Edison boulimique de lecture, il n'aime pas lire et gardera toute

sa vie une orthographe approximative. À quinze ans, il quitte l'école et aide aux travaux de la ferme. Mais son truc, c'est la mécanique. Il bricole, rafistole, démonte et répare toutes sortes d'objets. Sans rien révolutionner ou inventer toutefois, on l'a dit et on le répète, nous ne sommes pas en présence d'un Nikola Tesla.

Suivant son intérêt pour la mécanique, le voilà qui quitte la ferme familiale pour aller travailler à Détroit comme ouvrier. Travailleur et sérieux, il gravit progressivement les échelons jusqu'à devenir ingénieur chez *Edison Illuminating company*. Pourtant, sa passion reste l'automobile. Sur son temps libre, il bricole en 1896 une voiture, la « *Ford Quatricycles* », qui se compose de deux vélos fixés en parallèle, le tout propulsé par un moteur à essence. On le voit, Ford n'est pas un précurseur, il n'a pas inventé l'automobile. Il inventera autre chose, de nouvelles façons de la produire et de la vendre, mais n'anticipons pas...

Sa « *Ford Quatricycles* » atteint presque les vingt kilomètres par heure et n'a pas de freins, elle chauffe assez rapidement et ne peut pas reculer. Pourtant, il fait sensation en la conduisant pour la première fois, de nuit, dans les rues de Détroit. Sentant qu'il y a un marché à prendre, il démissionne de chez Edison en 1899 et fonde la *Detroit Automobile Company* avec un associé, William H Murphy. La concurrence est rude et, la même année, cinquante-sept entreprises automobiles sont fondées aux États-Unis. Ford et ses comparses ne sont ni moins bons, ni meilleurs que la concurrence ; l'entreprise ne rencontre pas le succès escompté. Ford, en bisbille avec ses associés et financiers, quitte le navire deux ans plus tard. Il a toujours eu un *a priori* négatif vis-à-vis des financiers, souvent pour de mauvaises raisons, mais nous en reparlerons. Toujours est-il qu'il part vers de nouveaux horizons. L'entreprise qu'il quitte ne périlite pas pour autant, elle deviendra le célèbre fabricant *Cadillac*.

Ford trouve de nouveaux associés. En 1902, avec Alexander Malcomson et les frères Dodge (du nom de la marque automobile) il fonde la *Ford & Malcomson Ltd*. Mais les débuts sont difficiles, les commandes n'affluent pas et il faut trouver de nouveaux actionnaires. C'est chose faite l'année suivante. En 1903, l'entreprise est rebaptisée *Ford Motor Company*.

Malgré son nom, Henry Ford n'est pas à sa tête, il se contente d'être le vice-président et de posséder vingt-cinq pourcents et demi des parts.

Ça y est, *Ford* est créé ! Mais ce n'est pas encore le succès qui forgera sa légende. Ce n'est pas la famine non plus, disons que l'affaire vivote gentiment. L'entreprise est positionnée sur le segment haut de gamme, comme toutes les marques de l'époque, car seuls les riches peuvent s'offrir une voiture. Retenez bien ce point qui est important pour la suite. Ford se lance dans la course automobile et bat plusieurs records de vitesse. Sa photo s'étale sur les premières pages des journaux de la ville, ce qui l'aide à promouvoir son entreprise. Pourtant, ce n'est toujours pas le succès avec un grand « S ». On fabrique toujours, chez *Ford Motor Company*, des voitures destinées aux riches. La *Ford modèle B* et la *modèle K* obtiennent un succès honnête qui permet à l'entreprise de dégager des profits. Ford a une idée mais que ne partagent pas ses associés : vendre des voitures robustes et pas chères à l'américain moyen. Personne ne le fait et personne n'y croit. Personne, sauf lui. C'est la première de ses idées révolutionnaires, bien qu'il ne soit pas nécessaire d'être prix Nobel pour y penser. On le verra tout au long de ce livre, les idées qui marchent le mieux ne sont pas toujours les plus compliquées ou les plus techniques. Une idée banale en apparence : vendre des voitures aux pauvres plutôt qu'aux riches, peut se révéler extrêmement profitable et changer la façon dont une société fonctionne. À force d'insistance, il parvient à convaincre ses associés, même s'il les met gentiment devant le fait accompli en développant son idée, plus ou moins en douce. Nous sommes en 1908. Ford, encore relativement anonyme malgré ses quelques succès en tant que pilote, a quarante-cinq ans. Cette année-là, il lance la *Ford T* qui va bouleverser le cours des choses, pour lui et pour pas mal d'autres...

La *Ford T*, ou *Tin Lizzie* (« bonne à tout faire de fer blanc », avouez que ça sonne mieux en anglais...) correspond parfaitement à la vision de Ford : pas chère (surtout si on la compare à la concurrence), toujours rustique et accessible au plus grand nombre. Sorte de version américaine de la Volkswagen (la voiture du peuple), en somme. Henri Ford, originaire de la campagne, avait remarqué le

temps que passaient les gens des campagnes et des faubourgs à se déplacer et le sentiment d'isolement que l'on peut ressentir. Son idée était de leur apporter la solution sur un plateau, avec sa *Ford T*. Parce qu'il flaire de juteux profits, mais pas que. Il y a chez Ford, à cette période, l'envie probablement sincère d'aider le « *populo* », d'améliorer le quotidien des gens en leur évitant d'user leurs souliers sur des kilomètres. Au vu du succès commercial mais aussi au flot de lettres de remerciements qu'il reçoit, on peut estimer qu'il a réussi son pari !

Des produits qui font un tabac dès leur sortie, il y en a déjà eu et il y en aura encore. Mais le succès de la *Fort T* ne court pas les rues ! D'abord, le prix est attractif. À son lancement, elle coûte huit cent vingt-cinq dollars, soit environ six mois du salaire d'un enseignant de l'époque. Pas donné à tout le monde, donc, mais bien loin des deux mille dollars proposés par la concurrence. Et le prix baissera régulièrement par la suite, jusqu'à atteindre deux cent quatre-vingt-dix dollars en 1927, l'année de la fin de la production du modèle. Autre avantage notable, le côté rustique et tout terrain, bien pratique à une époque où la plupart des routes ne sont pas goudronnées. Ford n'était pas un génie scientifique et n'a apporté aucune révolution ou technologie révolutionnaire. Mais nul doute qu'il connaissait son affaire et qu'il a su s'entourer de techniciens brillants pour produire un modèle très fiable pour son temps. Que ce soient les suspensions ou le moteur, personne ne trouve à redire.

On retient de Ford la standardisation de la production, on en reparle dans un instant et son célèbre « *les gens peuvent choisir la voiture qu'ils veulent pourvu que ce soit une Ford T et qu'elle soit noire* ». Pourtant, au début elle est verte. Ce n'est que plus tard qu'elle deviendra noire, pour des raisons sur lesquelles les experts s'écharpent, probablement un temps de séchage plus court.

Henry Ford a associé son nom à une gigantesque entreprise, qui est toujours l'un des leaders de son marché, un siècle plus tard. C'est déjà pas mal, mais il a fait encore bien mieux : associer son nom à un mode de production que tout le monde connaît, le fordisme.

Le fordisme repose sur quelques règles simples. Déjà, la standardisation de la production. Jusqu'en 1927, il produit des *Ford T* et uniquement des *Ford*

T. Toutes identiques, il n'est pas question d'options ou de personnalisation du produit. Le but de la manœuvre est, bien entendu, de faire baisser les coûts.

Autre élément clé du fordisme : la division du travail. Là, Ford n'a rien inventé. Déjà quelques cent cinquante ans plus tôt, Adam Smith, dans son célèbre exemple de la manufacture d'épingles, théorisait les gains de productivité que l'on peut attendre de la division du travail. Taylor aussi était passé par là, avec son « *organisation scientifique du travail* » plus vieille d'une petite trentaine d'années. D'ailleurs, il n'est pas nécessaire d'être un grand gestionnaire pour comprendre l'intérêt de la division des tâches. Quand vous faites les confitures chez mamie, ni vous, ni mamie, ni papy, ni tonton René ne faites l'intégralité du processus chacun dans son coin. On se répartit les fonctions, on divise : vous épluchez les fruits, papy les découpe, tonton René les fait cuire et mamie supervise le tout en rouscaillant après les tire-au-flanc.

Mais Ford, dans cette division du travail qu'il n'a pas inventé, apporte la petite touche du maître. Il constate que les ouvriers passent un temps fou à se déplacer pour aller prendre un objet ou pour aller d'un atelier à un autre. Il s'est souvenu de la visite d'un abattoir, il avait alors constaté que les carcasses se déplaçaient sur une sorte de rail et que les ouvriers les découpaient au fur et à mesure, sans se déplacer. Son idée, tellement simple qu'on se demande pourquoi personne n'y a pensé avant : faire la même chose dans la fabrication de voitures. Le convoyeur était né. Ce n'est plus une carcasse de bétail qui passera au milieu des ouvriers pour y être dépecée, mais celle d'une voiture qui sera assemblée au fur et à mesure. Le temps d'assemblage d'une Ford T dégringole de sept cent vingt-huit à quatre-vingt-treize minutes !

Parfois, révolutionner une industrie ne demande pas d'être un scientifique nobélisable. Simplement de voir les choses sous un angle légèrement différent du reste du troupeau, ce qui est en soi une forme d'intelligence. C'est l'histoire de l'œuf de Colomb. La connaissez-vous ? Allez, je vous la raconte... On ne sait pas trop quelle est sa véracité historique, mais qu'importe. C'est Christophe Colomb, donc, qui revient de son voyage après la fameuse découverte de l'Amérique. À un repas donné en son honneur, un convive minimise la prouesse en disant que, ma foi, la découverte de Colomb, n'importe-qui aurait pu y

penser. Colomb demande un œuf dur et met les convives au défi de le faire tenir droit sur leur assiette. Tout le monde essaie mais personne n'y parvient. Alors Colomb écrase une extrémité de l'œuf et – abracadabra ! – le fait tenir verticalement. « *Ha, c'était tout simple* », s'exclament les convives. « *C'était tout simple, mais il fallait y penser !* » rétorque Colomb ! Et bien voilà, le convoyeur c'est un peu l'œuf de Colomb de l'industrie automobile.

Chez Ford, ça trime dur, pas le temps de rêvasser. Les tâches sont millimétrées, chronométrées, l'ouvrier transformé en automate. L'assemblage d'une *Ford T* nécessite sept mille huit cent quatre-vingt-deux mouvements, pas un de plus, pas un de moins. Alors, le pauvre ouvrier se casse les reins à faire inlassablement les mêmes deux ou trois mouvements qui lui sont impartis. « *Aliéné... il l'est...* » dirait un syndicaliste. Charlie Chaplin utilisera le thème du travail à la chaîne et illustrera les dégâts qu'il produit sur les travailleurs dans son célèbre film *Les temps modernes* ; on l'y voit notamment continuer à visser ses écrous même après avoir quitté sa chaîne de montage.

Louis Ferdinand Céline, qui avait visité les usines *Ford* pendant ses études de médecine, parle des conditions de travail dans son célèbre roman *Voyage au bout de la nuit*. Lisons ce qu'il nous en dit. Déjà, on embauche en masse, sans trop faire de distinction : « *C'était vrai, ce qu'il m'expliquait qu'on prenait n'importe qui chez Ford. Il avait pas menti.* » Ensuite, un peu plus loin, sur ce qu'on attend des ouvriers : « *Ça ne vous servira à rien ici vos études, mon garçon ! Vous n'êtes pas venu ici pour penser, mais pour faire les gestes qu'on vous commandera d'exécuter. Nous n'avons pas besoin d'imaginatifs dans notre usine. C'est de chimpanzés dont nous avons besoin... Un conseil encore. Ne me parlez plus jamais de votre intelligence !* ». Puis, il décrit le bruit assourdissant, les cadences infernales, la fumée qui brûle la gorge. Remarquez qu'il n'est pas exclu que Céline ait exagéré les choses, n'oublions pas qu'il écrit un roman, pas un documentaire. Cependant, il y a assurément un fond de vérité dans ses descriptions.

Alors, la main d'œuvre ne fait pas de vieux os chez *Ford*. Dès qu'ils trouvent quelque-chose ailleurs, les ouvriers se font la malle. En langage plus choisi, on dirait que le *turnover* est élevé. Pour garder cent nouveaux employés, il faut en embaucher mille. Ce qui représente un coût, notamment pour former un personnel qui ne reste pas. Henry Ford, jamais à court d'idées, se dit qu'il faut inciter les ouvriers à rester. En les payant mieux, logique. Tout le monde aura deviné qu'il s'agit là du fameux « *five dollars a day* ». On raconte parfois que le but de la manœuvre était d'augmenter le pouvoir d'achat des ouvriers pour qu'ils achètent eux-mêmes une *Ford T*. D'accord, mais le plus important était surtout d'éviter que tout le monde ne parte à la concurrence.

Avec sa nouvelle usine équipée du convoyeur, Ford parvient à produire mille voitures par jour. Mais il ne parvient pas à garder sa main d'œuvre. Un beau jour de janvier 1914, il annonce que la journée de travail sera désormais payée cinq dollars (au lieu des deux dollars trente-quatre précédents), la journée réduite de neuf à huit heures de travail, plus un intéressement possible au profit pour les meilleurs ouvriers. Nouvelle idée à la fois simplissime et révolutionnaire de Ford, un nouvel œuf de Colomb, en quelque sorte. Tout le monde crie au fou, à l'absurde, à la faillite que l'on voit poindre au coin de la rue. Ford, lui, qui maîtrise les rouages de la communication et sait que les apparentes contradictions sont médiatiquement plus vendeuses que les banalités, parle du meilleur moyen de réduction des coûts jamais mis en place. La suite lui donne raison. Dès le lendemain de son annonce, dix mille personnes se pressent aux portes de son usine. Le *turnover* n'est plus un problème et l'entreprise fait tout sauf faillite !

Nous sommes au lendemain de la première guerre mondiale. *Ford* est à son apogée. La moitié des voitures roulant sur les routes américaines sont de la marque. L'entreprise s'est développée dans le monde entier et est devenue le leader mondial incontesté de l'automobile. Henry Ford est richissime et adulé. Son nom est désormais connu de tous et il sait se mettre en scène pour cultiver la marque qui le porte. Il se présente comme un homme simple, proche du peuple et de la nature, menant une vie basée sur le travail et la morale. La caricature

parfaite de l'homme idéal pour les conservateurs américains. Il crée même une société de cinéma pour produire des films sur lui et son entreprise, dans le but avoué de forger son mythe dans l'esprit populaire. D'une certaine façon, il a réussi là aussi, puisqu'on en parle encore aujourd'hui. Mais ce n'est pas tout. La voiture tient une place de choix dans la société américaine, encore aujourd'hui, et ça, on le lui doit pour le meilleur comme pour le pire. Si au début du xx^e siècle, un entrepreneur avait révolutionné le transport ferroviaire, les choses auraient pu tourner différemment. Les modes de transport auraient pu prendre une autre direction, et avec eux l'organisation des villes et de l'habitat... toute la vie, quoi !

Mais ce sommet du début des années vingt sera suivi d'une phase moins glorieuse, comme souvent. Difficile de rester génial et visionnaire toute sa vie. Il ne produit toujours que la *Ford T*. Même si son prix a baissé, ceux de la concurrence aussi, et le modèle commence à devenir passablement désuet. Au début, avoir une *Ford T* était un symbole de réussite, on passait de la charrette à la voiture, on faisait une économie de temps et d'énergie et on provoquait les regards admiratifs et jaloux des voisins. Mais dans les années vingt, les choses ont changé. La voiture s'est banalisée et il faut donner au consommateur bien plus que du standard, même si ce dernier demeure peu onéreux et rustique.

Tout le monde est d'accord sur ce point, sauf Ford, qui se fâche tout rouge quand on lui suggère de lancer de nouveaux modèles. Même son fils, qui lui sert de bras droit à la tête de l'entreprise, le pousse à évoluer, mais rien n'y fait. Puisqu'il a eu raison seul contre tout le monde par le passé, il s' imagine que ce sera toujours le cas. En d'autres termes, il a pris la grosse tête. La concurrence, quant à elle, ne rate pas l'occasion et sort de nouveaux modèles plus en phase avec les goûts nouveaux de la clientèle. Notamment *General Motors*, un autre constructeur de Détroit, qui se pose en rival ambitieux et qui finira par dépasser *Ford* en 1931 ; avant d'être lui-même dépassé par *Toyota* bien plus tard, en 2005. Au bout d'un moment, Henry Ford se rendra à l'évidence qu'il ne peut pas continuer éternellement avec sa *Ford T*. La production s'arrêtera en 1927, année où il lance la *Ford A*. Mais il est déjà tard et *Ford*, entreprise encore prospère qui

fabrique toujours le tiers des voitures dans le monde en 1932, n'est plus synonyme ni d'innovation ni de nouveauté.

Ford a révolutionné la manière de produire des voitures, mais il a sûrement fait aussi quelques erreurs. C'était un maniaque du contrôle, toute la ligne de production devait être sous ses ordres. Son complexe industriel de Red River fut, un temps, le plus grand du monde. On y fabriquait tout ce dont on avait besoin, jusqu'à l'acier des carrosseries. Il va jusqu'à contrôler la production de caoutchouc au Brésil. À cette fin, il achète un immense terrain en Amazonie, de dix mille kilomètres carré, soit environ deux départements français, qu'il nomme Forlandia. Plus qu'une simple production de caoutchouc, il souhaite faire de l'endroit un « *pays idéal* », où les ouvriers seraient heureux sous la protection du mentor Henry Ford, qui se voyait déjà en demi-dieu. Échec total. Financier, déjà, et le paradis sur terre tant désiré ne s'est jamais concrétisé.

La vision des relations dans l'entreprise est résolument paternaliste. Les ouvriers travaillent dur, mais reçoivent un bon salaire en échange et, plus que des employés, ils appartiennent à la grande famille Ford. Les étrangers bénéficient de cours d'anglais, on les incite à ne pas fumer, à ne pas jouer ni de l'argent ni au billard, à mener une vie morale et exemplaire. Une attitude de patron qui se voit en berger bienveillant de son troupeau et qui était assez répandue à l'époque, Ford n'a rien inventé à ce niveau-là.

Pourtant, à partir des années 1930, les choses changent ; et en mal. Les salaires stagnent, surtout avec la crise de 1929 et la Grande Dépression qui suit, les ouvriers ne sont pas en mesure de se montrer exigeants. Pourtant, la compression des salaires se fait plus forte qu'ailleurs. Dans les usines où est née la journée rémunérée cinq dollars, les salaires sont descendus plus bas que chez la concurrence du début des années 1940. Ford déteste les syndicats et ne veut pas les voir dans ses usines. Aussi, il embauche des gros bras, d'anciens boxeurs et des loubards douteux pour écarter à coup de pompe dans le fondement tout ce qui fleure de trop le syndicaliste. Celui qui se voulait en patron bienveillant, apportant la joie et la prospérité au consommateur comme à l'employé, vire petit-à-petit au vieillard tyrannique, enfermé dans ses peurs et ses certitudes. Coluche disait que, chez les hommes, la moralité devient rigide quand le reste ne

l'est plus. La citation s'applique probablement à Henry Ford. Il finira par plier, par accepter les syndicats et par augmenter les salaires, mais seulement au début des années 1940. À cette époque, le plein emploi est revenu, puisqu'une partie des hommes est à l'armée et que les usines tournent à plein régime pour la guerre. Tout le monde, jusqu'à sa femme dit-on, pousse Ford à lâcher du lest, ce qu'il finira par faire à reculons et après que plusieurs grèves aient tourné à l'émeute.

A partir des années trente, le grand Henry Ford, celui qui a révolutionné l'automobile et même, d'une certaine façon, l'industrie en général, n'est plus que l'ombre de lui-même. En plus de s'enfermer dans un conservatisme de plus en plus obtus, il existe une autre facette du personnage, bien moins glorieuse, que nous ne pouvons passer sous silence. À cette époque où des bruits de bottes commencent à résonner en Europe, où l'antisémitisme a le vent en poupe et où les démocraties vacillent, Ford a choisi son camp : il soutient Hitler. Financièrement et idéologiquement.

Ford a toujours été antisémite. Il détestait la finance et les juifs, qui étaient associés dans son esprit. Une citation célèbre de Ford concernant la monnaie est la suivante : « *Il est appréciable que le peuple de cette nation ne comprenne rien au système bancaire et monétaire, car si tel était le cas, je pense que nous serions confrontés à une révolution avant demain matin* ». Il est difficile de savoir qui Ford visait à travers cette citation. Les banquiers en général, les juifs qui tireraient en douce les ficelles, les deux à la fois ? Son aversion pour la finance est telle qu'il refuse de vendre ses voitures à crédit, procédé qu'il juge moralement condamnable et qui lui fera perdre de nombreuses ventes. Il se lance aussi dans l'édition d'un journal avec le *Dearborn Independent*, du nom de sa ville natale, qu'il transforme en un torchon conservateur et antisémite. Il va même jusqu'à publier un livre, *The international jew* (le juif international), une sorte de recueil des chroniques les plus dégoûtamment antisémites publiées dans son journal. En remerciement pour ses dons financiers et son appui moral, il reçoit en 1938 la Grande-croix de l'ordre de l'aigle allemand, la plus haute décoration nazie qui puisse être remise à un étranger.

C'est vrai cependant que, pendant la guerre, ses usines tourneront à plein régime pour l'armée américaine. On y fabrique de tout, y compris des avions, puisque l'entreprise s'était récemment diversifiée dans l'aéronautique. Pour Roosevelt (que Ford n'aimait pas, lui qui avait soutenu le conservateur Herbert Hoover), Détroit est « *l'arsenal des démocraties* ». Pourtant, les usines de Ford en Allemagne continuent de travailler pour l'effort de guerre Allemand. Il bouffe à tous les râteliers, pourvu qu'on paie...

Henry Ford s'éteint en 1947, dans son Michigan natal. Il est toujours richissime, son entreprise prospère, même si elle n'est plus l'actrice dominante du secteur qu'elle a été. Son image publique est écornée par ses prises de position politique. On l'avait vu avec Edison et cette idée est renforcée avec Ford, elle sera confirmée de nombreuses fois par la suite : on peut être simultanément un brillant inventeur, un entrepreneur visionnaire et un type détestable. Ford aura été un ouvrier puis un ingénieur banal jusqu'à ses quarante ans. A partir de cinquante ans, il est devenu un vieillard avant l'heure, prisonnier de son étroitesse d'esprit. Mais de quarante à cinquante ans, quel feu d'artifice ! Bouleverser la façon de produire, de se déplacer, de gérer le personnel, inventer une toute nouvelle industrie, de la fabrication à la vente... chapeau l'artiste ! Pour tout ça, Ford mérite largement sa place dans ce livre. Et je prends les paris qu'il méritera encore sa place dans un livre similaire d'ici une cinquantaine d'années.

1. Mary avait un petit agneau.

II) « *La vallée* », Mecque des entrepreneurs

Au sud de San Francisco il est une petite région (même pas la taille d'un département français), aux contours flous, sans réelle capitale mais dont les villes principales sont San José et Palo Alto, et qui est sans conteste la Mecque des entrepreneurs et des hautes technologies. Les gadgets électroniques que vous utilisez y ont été inventés et ceux que vous utiliserez demain sont en train d'y être développés. Aux côtés des onze mille cinq cent entreprises de hautes technologies présentes sur place, la majorité des grands noms de l'informatique et de l'internet y ont été fondés, ou y ont leur siège. Il s'y crée en moyenne onze entreprises technologiques par semaine, des *start-ups* comme on dit, ou jeune pousse si l'on préfère être chauvin. Une bonne part coulera rapidement, tandis que d'autres seront rachetées par des grands groupes et qu'une infime minorité d'entre elles deviendront des grands noms du secteur.

Le piège standard, banal, est de traduire *Silicon valley* par « *la vallée du silicone* ». Non, non, trois fois non ! C'est de silicium qu'il s'agit ! La technologie reine y est l'informatique, pas les implants mammaires... L'expression de *Silicon Valley*, ou juste « *Valley* », comme disent les américains, date de 1971. On la doit au journaliste Don Hoefler, qui fit le rapprochement entre le silicium, indispensable à l'industrie électronique, et le nombre d'entreprises technologiques qui s'y développaient. Quant au terme de

« *vallée* », il est topographiquement tiré par les cheveux, puisqu'il ne s'agit pas à proprement parler d'une vallée, dans le sens où un fleuve en serait la ligne directrice, un peu comme la vallée du Rhône.

Comme nous sommes dans cette fameuse vallée au royaume des entrepreneurs, nous ne pouvions éviter d'y faire un tour. Un long détour, même, qui nous occupera longuement. Des entrepreneurs, il y en a à la pelle, de l'obscur inventeur au multi-milliardaire. Nous parlerons des plus symptomatiques du lieu, en commençant par celui qui en est devenu l'icône : Steve Jobs.

Steve Jobs, symbole de la *Silicon Valley*

Il est, d'un côté, un peu paradoxal que Steve Jobs soit devenu une sorte d'icône, celui dont le nom vient spontanément à l'esprit dès qu'il est question d'entrepreneurs. Car, d'une part, ce n'était pas un scientifique brillant. Il n'a, technologiquement, rien inventé. D'autre part, sa réussite, aussi époustouflante qu'elle ait été, ne fut pas plus remarquable que celle de beaucoup d'autres. Sans compter le côté « *tête-à-claque* » du personnage, sachant se montrer odieux, voire carrément détestable dans ses mauvais jours.

Mais ce qu'il a créé, en plus d'*Apple* et de nombreuses autres entreprises, c'est un style. Une philosophie. Une personnalité. Son grand rival Bill Gates était techniquement plus pointu et a bâti une fortune bien supérieure. Pourtant, il n'a jamais eu l'aura médiatique de Jobs. L'un était plutôt taciturne là où l'autre piétinait codes et conventions sociales. Quand Gates faisait progresser pas à pas son entreprise, Jobs prenait des paris audacieux. C'est sa touche de folie qui l'a fait entrer dans l'histoire. D'ailleurs, l'une de ses citations les plus célèbres n'est-elle pas « *soyez insatiables, soyez fous* » ? Une phrase tellement célèbre qu'elle est devenue le crédo de l'entrepreneuriat en général.

Assez bavardé, il est temps de découvrir qui était cet étrange milliardaire à tête de hippie, qui passait de longues semaines sans se laver, faisait des régimes à base de carotte... et n'en a pas moins bousculé le monde de l'entreprise.

Steven Paul Jobs est né le 24 février 1955 à San Francisco. Son père est un étudiant d'origine syrienne et sa mère une américaine d'origine suisse. Le problème est qu'ils ne sont pas mariés et que la famille maternelle, à cheval sur la religion, menace sa mère de la déshériter si elle épouse ou élève un enfant avec un musulman. Alors, elle se met à la recherche d'une famille adoptive pour son fils. Bébé, il est adopté par Paul et Clara Jobs, qu'il considèrera toujours comme ses vrais parents.

Une enfance assez banale et une scolarité sans éclat. On est, pour l'instant, plus proche de l'américain moyen qu'a longtemps été Henri Ford que d'un génie précoce à la Edison. Adolescent, il s'intéresse à l'électronique et se lance dans divers bricolages, mais sans qu'il n'en sorte rien qui ne mérite la peine d'être mentionné. Il intègre le cercle des explorateurs de *Hewlett-Packard*, un centre de débats et d'échanges sur l'électronique et l'informatique avec des ingénieurs de la prestigieuse entreprise. Culoté, il entre en contact avec William Hewlett qui lui passe des pièces pour son bricolage et lui offre un emploi d'été sur les chaînes de montage de l'entreprise.

Nous aurons l'occasion de reparler, dans la partie qui va suivre, de *Hewlett-Packard*. L'entreprise et ses deux fondateurs ont eu un rôle déterminant dans le développement de la *Silicon Valley*, et beaucoup des grands noms de l'informatique ont été, de près ou de loin, en relation avec l'entreprise ; Jobs n'est qu'un exemple parmi d'autres.

C'est à cette époque qu'il rencontre Bill Fernandez et un autre Steve, nommé Wozniak. Tous deux, surtout le second d'ailleurs, auront quelques années plus tard un rôle clé dans le développement d'*Apple*, palliant au manque de connaissances techniques de Jobs. Pour l'instant, cette bande d'inventeurs en herbe s'amuse et magouille plus qu'ils ne créent réellement d'entreprise. Par exemple, ils fabriquent et vendent des « *blue box* », c'est-à-dire des appareils permettant de téléphoner gratuitement ; en un mot de frauder les compagnies téléphoniques. Même si l'aventure tourne court, Jobs dira plus tard que cette expérience fut le prémisses d'*Apple*.

Puis vient le temps des études supérieures à Reed College, à Portland, soit au nord de la Californie. À cette époque, il fréquente les milieux alternatifs, une

bande de joyeux hippies qui ne fumaient certainement pas que des choses légales, adeptes d'hindouisme et de spiritualité orientale. Il devient végétarien, se lave de plus en plus épisodiquement, mène une vie de bohème. Il expérimente diverses drogues et affirmera plus tard que cette expérience fut extrêmement enrichissante. Comme pour tacler son éternel rival, il ajoutera que si Bill Gates s'était lui-aussi éclaté le ciboulot à l'aide de substances prohibées, il aurait eu un esprit plus jeune et ouvert... Mais il s'ennuie. Ses parents se saignent aux quatre veines pour lui payer des études, mais lui s'ennuie. Alors, il suit seulement les cours qui lui plaisent et tant pis pour le reste. Notamment un cours de calligraphie dont il dira plus tard que, grâce aux connaissances acquise à ce moment, le *Mac* a eu des polices beaucoup plus variées. Et, rajoute-t-il un brin vaniteux, comme *Microsoft* n'a fait que copier *Apple*, la police de tous les traitements de texte s'est trouvée enrichie par ces fameux cours de calligraphie.

À vingt ans, il plaque les études, revient chez ses parents et décroche un emploi chez *Atari*, l'un des précurseurs du jeu vidéo (devenue française suite à son rachat par *Infogrames*, cocorico !). Ça ne se passe, disons, pas toujours très bien. Notamment parce que Jobs, convaincu que son régime végétarien lui purifie le corps, ne se lave plus et que les collègues s'en plaignent ouvertement. Mais c'est au cours de cette expérience qu'il rencontre Ronald Wayne, un futur associé. Petit à petit se tisse la toile qui, il est bien loin de s'en douter, donnera *Apple* quelques années plus tard.

Il voyage aussi en Inde, chez des « *gourous* » et pratique diverses expériences spirituelles. Mais il garde cependant les pieds sur terre et revient en Californie. On lui fait miroiter un joli bonus s'il parvient à diminuer le nombre de puces d'un circuit imprimé. Lui sèche, alors il fait appel à son copain Steve Wozniak. Celui-ci travaille chez *Hewlett-Packard* (encore eux !) mais accepte d'aider son ami sur son temps libre. Le marché est que si Wozniak parvient à résoudre le problème, ils se partageront les gains, cinquante-cinquante. Ingénieux, Wozniak y parvient. Jobs partage son bonus. De longues années plus tard, il apparaît que le bonus touché par Jobs était bien plus élevé que ce qu'il a partagé avec son « *ami* ». La réputation parfois sulfureuse et pas toujours élégante de Jobs ne vient pas de nulle part...

Dans l'image d'Épinal de l'entrepreneur américain, il y a un garage. Puisque les américains sont très friands de voitures (merci Henri Ford), ils sont tout autant friands de garage où les garer. Et, quand on commence à bricoler sa petite invention, on évite de le faire dans le salon sinon madame vitupère, alors c'est dans le garage que ça se passe. *Apple* ne fait pas exception à la règle et à même aidé à forger la légende des garages californiens où sont nées de futures multinationales.

Apple est donc créée le premier avril 1976 à Los Altos, en pleine *Silicon Valley*, dans la maison des parents de Steve Jobs et, plus précisément, dans le garage. Etrange, déjà, ce nom d'*Apple* pour une entreprise destinée à fabriquer des ordinateurs, et le doute subsiste toujours quant au pourquoi d'une telle dénomination sociale. Diverses explications ont été avancées. La référence à newton, déjà, qui se serait pris une pomme sur la tête et – eureka ! – en aurait déduit la loi de la gravité (le premier logo représentait Newton sous son pommier). Ou alors il s'agirait d'un clin d'œil à *Apple Corps*, la maison de disque des Beatles, ou aux nombreux vergers de la région. La rumeur court aussi que Jobs aurait voulu figurer dans l'annuaire avant *Atari*, ce qui limitait les choix possibles.

Enfin, si l'origine du nom fait débat, le fait est là. *Apple* est créé par un trio : Steve Jobs et Wozniak associés à Ronald Wayne, l'ainé de la bande du haut de ses quarante et un ans. Wayne possédait dix pourcents des actions d'*Apple*, qu'il revendit l'année d'après pour huit cent dollars. En effet, l'entreprise s'était endettée et, étant le plus âgé et le seul de la troupe à posséder un capital substantiel, il craignit que les créanciers ne se tournent vers lui en cas de faillite. En 2015, ses dix pourcents de parts auraient pu lui rapporter autour de cinquante-huit milliards de dollars...

Le premier ordinateur d'*Apple*, sorti en 1976, fut le *Apple I*. Appareil très rudimentaire, il ne fut écoulé qu'à environ deux cent unités au prix de six cent soixante-six dollars soixante-six, soit environ deux mille euros d'aujourd'hui. Ce n'est pas le fiasco, mais pas le jackpot non plus. Le jackpot, celui qui fera la fortune et la renommée d'*Apple*, arrive l'année d'après soit, comptez avec moi,

en 1977. C'est un ordinateur qui ressemble à ce qu'est un ordinateur aujourd'hui. On ne va pas s'étendre sur les modalités techniques de l'appareil, les *geeks* iront lire des livres spécialisés. Regardons plutôt l'aspect entrepreneurial.

Dans ces premiers ordinateurs, Jobs n'est pas pour grand-chose sur le plan technique. C'est Wozniak qui est à la manœuvre. Jobs, lui, gère l'organisation, le marketing et les embauches. Comme l'*Apple II* est produit à grande échelle, le garage des parents ne suffit plus. Il faut investir, trouver des fonds. C'est Mike Markkula, un capital-risqueur (c'est-à-dire un investisseur spécialisé dans les start-ups) qui, flairant le potentiel d'*Apple* et charmé par Jobs, apporte les fonds nécessaires au développement de l'entreprise. Son flair ne l'a pas trompé. Quelques années plus tard, en 1980, *Apple* est introduite en bourse pour lever plus de fonds. C'est la plus grosse introduction en bourse depuis *Ford* en 1956. Le cours bondit de trente pourcents le jour de l'introduction. Jobs, vingt-cinq ans, possède une fortune estimée à deux cent millions de dollars (des dollars de l'époque, en dollars d'aujourd'hui ce serait bien plus...). En plus d'être riche, il est adulé comme une sorte de nouvel Edison et roucoule bientôt dans les bras de la Joan Baez. La vie est belle sous le soleil de Californie !

Apple continue sur sa lancée. Le projet Lisa occupe l'entreprise. Mais il s'enlise, patine et ne convainc pas Jobs qui se lance dans un autre projet : le *Macintosh*. Alors s'installe une sorte de rivalité, au sein même de l'entreprise, entre les équipes de Lisa et de *Macintosh* ; avec un Steve Jobs qui ne montre pas toujours un grand esprit d'équipe avec l'ensemble de l'entreprise. Il nomme l'équipe Macintosh « *les pirates* » alors que le reste d'*Apple* est désigné d'un dédaigneux « *la marine* ». On trouve, et on retrouvera souvent, le côté Mr Hyde du personnage. Cassant, tyrannique, menant ses troupes à la baguette, virant qui lui déplaît d'un claquement de doigts, pas toujours porté sur l'honnêteté et prenant franchement la grosse-tête. Il fait fabriquer à ses employés des T-shirts où est écrit en gros « je travaille quatre-vingt-dix heures par semaine et j'aime ça ! ». Un jour que François Mitterrand était en visite aux Etats-Unis, sa femme Danielle visitait une usine *Apple*. La technologie l'intéressait peu et elle se souciait du sort des employés, de leurs droits syndicaux, de leurs paies et horaires de travail. Jobs, agacé, répondit que si elle était si préoccupée elle

pouvait venir travailler avec eux pour alléger leur tâche. Ce que le traducteur, diplomate, traduit en assurant à la première dame que Mr Jobs lui était reconnaissant de se montrer préoccupée du sort des employés... D'ailleurs, précisons-le au passage, Jobs n'a jamais été francophile. Plutôt francophobe, d'ailleurs. L'Hexagone était à ses yeux « *ce pays toujours en grève aux technologies d'il y a vingt ans* ». Mais mettons-ça sur le compte de son caractère de cochon, si tout le monde devait s'offusquer des piques reçues par Jobs, on ne s'en sortirait pas.

Jobs, pourtant, a besoin d'être épaulé à la tête de l'entreprise. En 1983 il débauche John Sculley, alors à la tête de *Pepsi*. La phrase de Jobs appartient à la légende « *tu préfères vendre de l'eau sucrée toute ta vie, ou avoir une opportunité de changer le monde ?* ». Sculley était une prise symbolique, qui représentait bien l'esprit de l'entreprise. En effet, il avait dirigé *Pepsi*, le Petit poucet face à l'ogre *Coca Cola*. Et c'est ainsi que se voyait *Apple* : l'épine dans le pied d'*IBM*, mastodonte de l'informatique de l'époque. D'ailleurs, la publicité accompagnant le lancement du *Macintosh* est révélatrice de cet état d'esprit. Réalisée par Ridley Scott, on y voit une lanceuse de poids envoyer un marteau qui brise un écran symbolisant la domination d'*IBM*. Le spot se termine sur cette phrase, qui appartient elle aussi à la légende d'*Apple* et de Jobs « *Le 24 janvier, Apple Computer lancera le Macintosh. Et vous verrez pourquoi 1984 ne sera pas comme 1984* ». La référence au roman 1984 de Georges Orwell est directe. L'année 1984 ne sera pas comme le roman, car *Apple* brisera le monopole d'*IBM* et libérera l'Humanité de l'emprise que cette société avait sur elle, rien de moins !

C'est un triomphe médiatique. Pourtant, en termes de ventes, même si le *Macintosh* s'écoule bien, ce n'est pas le succès espéré. Jobs moissonne la gloire médiatique, mais tout n'est pas rose pour autant. La complicité des débuts avec John Sculley vire à l'affrontement. C'est la guerre des chefs à la tête d'*Apple* et l'un des deux doit partir. Jobs, qui est actionnaire minoritaire suite aux augmentations successives du capital, n'a plus la confiance du conseil d'administration. Son caractère soupe-au-lait et son management tyrannique lui ont mis à dos pas mal de monde. On lui propose un poste de « *réflexion*

planétaire » loin du centre décisionnel et dans un bureau appelé Siberia. Une évidente provocation pour un égo aussi fort. Jobs part, ou plutôt est mis à la porte, et chez *Apple*, on entend plus de soupirs de soulagements que de sanglots.

Vient le temps de la traversée du désert. Un peu de déprime, mais vite surmontée. Jobs a des idées et des sous pour les mettre en œuvre. Il fonde *NeXT*, toujours une entreprise informatique, mais qui cible le très haut de gamme, avec des ordinateurs puissants pour les chercheurs et les universités. Sans être un fiasco, ce n'est pas le succès non plus. Les ordinateurs de *NeXT*, trop chers, n'accrochent pas la clientèle.

Mais il a, en parallèle, d'autres projets sur le feu. En 1986, il rachète les studios de George Lucas et fonde les studios *Pixar*. L'idée est de faire des longs métrages d'animation en images de synthèse ; ce sera *Toy Story* en 1995. Mais avant d'en arriver là, le chemin fut long. Pendant presque dix ans, *Pixar* a connu des hauts et des bas, surtout des bas. Grace à un partenariat avec *Disney*, *Pixar* parvient à financer *Toy Story*, réalisé par John Lasseter. C'est un triomphe. Critiques unanimes dans l'éloge, oscars, trois cent soixante-deux millions de dollars de recettes dans le monde. Jobs, toujours dans les bons coups, introduit *Pixar* en bourse la semaine qui suit la sortie du film. Comme il possède quatre-vingt pourcents des actions de la société, c'est le jackpot ! Sa fortune remonte en flèche à près d'un milliard cinq cent mille dollars. Peut-être plus important encore pour lui, il est de nouveau à la une des journaux, considéré comme un inventeur révolutionnaire.

Pourtant, il faut bien le dire, pour *Pixar* comme pour *NeXT*, Jobs est plus le porte-monnaie que la tête-pensante. Il dirige les entreprises, s'occupe de la communication et des coups médiatiques, mais la technique n'est pas de lui. Ses décisions sont guidées par son instinct et son flair, dans le choix des produits à développer, des stratégies marketing comme du recrutement. Et, malgré quelques ratés, son « *troisième œil* » s'est toujours révélé perspicace.

Pendant ce temps, *Apple* végète dans un lent mais constant déclin. La firme à la pomme a perdu son énergie, elle ne sort plus de produits révolutionnaires, ne fait plus de coups marketing, n'est plus l'empêcheur de tourner en rond pour la

concurrence. L'esprit de Steve Jobs manquerait-il ? *IBM* n'est plus le grand rival, non, mais un autre a fait sa place au soleil et fait de plus en plus d'ombre à la concurrence. *Microsoft*, que Jobs et *Apple* ont longtemps regardé de haut, mais les temps ont changé. Bill Gates a une position ultra-dominante sur l'informatique mondiale et *Apple*, au milieu des années 1990, n'est plus qu'un second couteau. Il va falloir renverser la vapeur. Mais avant ça, commentons le match *Apple versus Microsoft* que se sont livrés, par firmes interposées, Steve Jobs et Bill Gates.

Pour faire une belle histoire, romanesque, il faut de la rivalité. Il y en avait eu entre Edison et Bell mais, dans la mémoire collective, Edison l'a remporté haut la main, par la multiplicité de ses inventions et ses succès entrepreneuriaux. De la rivalité, on en retrouve ici, évidemment entre Steve Jobs et Bill Gates. Une rivalité bien plus alléchante que celle qui opposât jadis Edison à Bell, car plus égale, et faite tout autant de collaboration et de respect mutuel que de concurrence frontale. Ces deux-là n'ont jamais été vraiment amis, mais pas complètement ennemis non plus.

On aurait pu, d'ailleurs, consacrer une partie entière à Bill Gates. Après-tout, il est devenu l'homme le plus riche du monde. Mais l'argent n'est pas notre seul critère de sélection. Gates n'a pas, comme d'autres, incarné une époque, un esprit, une culture. Il aurait pu, mais son tempérament réservé ne lui a pas donné l'aura d'autres entrepreneurs. Un peu pour nous racheter de l'avoir snobé, arrêtons-nous quelques temps sur Gates. Il nous servira de miroir pour continuer à parler de Jobs et comparer les évolutions parallèles du hippie et du geek.

Tous deux naissent la même année. À la différence de Jobs, Gates vient d'une famille aisée de Seattle. Pour se forger une image, c'est certainement moins vendeur qu'un Steve Jobs adopté qui se nourrissait à la soupe populaire pendant ses études... C'est un élève brillant, travailleur, passé par Harvard, un parcours sensiblement différent de son rival. Lui ne s'est jamais drogué et n'a pas fait de retraite spirituelle dans des ashrams indiens. Son temps, il l'utilise à la programmation informatique. Un geek, la caricature d'un geek. Les photos de lui dans les années 1980, avec ses grosses lunettes et sa tête qui semble n'avoir

jamais vu la lumière du jour, sont la caricature même de l'informaticien chevronné et brillant, mais passablement associable et qui a plus de conversation avec son ordinateur qu'avec les filles.

Gates abandonne ses prestigieuses études à Harvard à vingt ans, en 1975, pour lancer *Microsoft* (à l'époque Micro-Soft) avec son ami Paul Allen. Là encore, le parallèle est flagrant. À une année près, nos deux compétiteurs plaquent la fac, lancent leur entreprise avec l'un de leurs plus proches amis, Allen dans un cas, Wozniak dans l'autre. À l'avantage de Gates, il est aussi brillant techniquement que son associé, là où Jobs laisse faire les tâches pointues à Wozniak.

Les deux jeunes gens réussissent, même si, dans un premier temps, *Apple* est plus flamboyant que *Microsoft*. Gates travaille un temps avec *Apple* pour qui il crée des logiciels. De cette collaboration Gates apprend beaucoup, voire copie sans vergogne son partenaire si on s'en tient à la version d'*Apple*. Mais Jobs, qui considère avec hauteur ce grand adolescent binoclard, ne voit pas la menace venir. À la sortie de *Windows*, il est fou de rage. *Windows* (fenêtre), le nom est apparu évident puisque les informaticiens parlaient de fenêtres pour décrire les interfaces graphiques. Je ne vous apprends rien, *Windows* fait un carton. *Microsoft* grandit, grandit, et Gates s'enrichit, s'enrichit, alors que son rival entame sa traversée du désert.

La stratégie de *Microsoft*, de se concentrer sur les logiciels (*software*) plutôt que sur les machines (*hardware*) s'avère payante, au sens premier du terme. Le geek passablement associable avait, lui aussi, des intuitions fulgurantes... Et *Microsoft* grignote lentement mais sûrement les parts de marché du *Mac* tout au long de la décennie 1990, en fait, *Microsoft* grignote toute la concurrence. Jobs peut bien dire que les produits *Microsoft* sont ternes, sans âmes, sans inventivité, les clients ne l'entendent pas de cette oreille, et se basculent en masse sous *Windows*. *Apple* va mal, de plus en plus mal. Au point que l'on songe, chez *Apple*, à rappeler l'enfant terrible viré sans ménagement dix ans plus tôt. Après le succès de *Toy Story*, le vent commence à tourner pour Jobs. *Microsoft* dort encore sur ses deux oreilles, confortablement assis sur son quasi-monopole, mais plus pour longtemps...

En 1996, *Apple* rachète *NeXT*. Non pas que l'entreprise soit très profitable, mais c'est un moyen de faire revenir Jobs et, surtout, *NeXT* a développé des technologies qui se révéleront bien utiles à la renaissance d'*Apple*. Alors, si Jobs n'est dans un premier temps qu'un simple « *conseiller à mi-temps* », cette appellation faussement subalterne ne trompe personne : c'est lui qui va reprendre les rênes.

Il collabore, à la fin des années quatre-vingt-dix, avec *Microsoft*. Au cours de l'une de ces célèbres conférences dont il avait le secret et qui sont devenues des standards des entreprises technologiques, imitées même par *Microsoft*, Jobs donne la parole à Gates, qui apparaît à l'écran en visioconférence sous le regard ahuri de l'assistance, qui voit le principal concurrent copain comme cochon avec Steve Jobs. En fait, les deux ont un intérêt mutuel dans la réussite de l'autre. *Apple* a besoin, au moins dans un temps, des licences de *Microsoft*, et celui-ci trouve son intérêt à la survie d'*Apple* puisque déjà c'est un bon client, et qu'ensuite cela limite les accusations de monopole. Car de fait, à la fin des années quatre-vingt-dix, *Microsoft* est en situation de quasi-monopole et les autorités de la concurrence commencent à grincer sérieusement des dents face à cette entreprise qui enrichit Bill Gates au point d'en faire l'homme le plus riche du monde de l'année 1996, sans n'avoir plus affaire à aucune concurrence sérieuse. Alors le rétablissement d'*Apple* n'est pas vu d'un mauvais œil chez *Microsoft*, puisqu'il permet de dire « *mais non, nous ne sommes pas en monopole, vous voyez, il y a d'autres acteurs sur le marché* ». Et *Apple* renaîtra effectivement de ses cendres, sûrement un peu trop au goût de *Microsoft*, mais n'anticipons-pas...

Pour l'instant, c'est la lune de miel entre les deux rivaux. Quelques années plus tard, Gates ira même régulièrement voir Jobs, quand celui-ci sera atteint d'un cancer, même si, d'ici-là, les relations auront connu des hauts et des bas. Mais, en cette fin de décennie, les plus belles heures de *Microsoft* sont en train de passer et la roue du destin continue de tourner, sans que personne n'en sache encore rien. D'ailleurs, Gates ne tardera pas à se mettre en retrait de la direction de *Microsoft*, se rangeant des affaires pour mieux s'occuper de philanthropie.

Steve Jobs, pour sa part, n'a jamais donné un centime à une œuvre de charité et avait même la réputation de se montrer pingre à ses heures...

Steve Jobs est revenu aux commandes, qu'on se le dise ! Il vire avec son tact légendaire ceux qui ne lui plaisent pas, restructure et réorganise *Apple* à sa manière, foisonne d'idées et de projets. Le tout porté par un slogan : « *Think different* ». Slogan génial, campagne de publicité restée dans les annales de la profession. On y voit des personnages aussi divers que Pablo Picasso, Albert Einstein, Martin Luther King, Gandhi, John Lennon, Hitchcock, Muhammed Ali ou Thomas Edison (tiens, comme on se retrouve !), avec pour seul message « *think different* ». Rien n'y est dit des produits de l'entreprise, de leur qualité, de leur prix, rien de rien, à part ce « *think different* ». Achetez *Apple* et vous serez une personne originale et différente. Différente de qui ? Suivez mon regard... De *Microsoft*, voyons. Mais chut, ce n'est pas dit dans la publicité, c'est à vous de le deviner. Jobs rejoue le match qui l'avait déjà opposé à *IBM*, une bonne dizaine d'années plus tôt, quand *Apple* se plaçait en empêcheur de monopoliser en rond face à l'ogre *IBM*. Le message est identique même si le géant à combattre n'est plus *IBM* mais *Microsoft*. Jouer les petits qui défient les grands, avec cette image de sale garnement qui titille son grand-frère, a toujours été la marque de fabrique d'*Apple* sous Jobs. Maintenant qu'*Apple* est devenue le grand-frère et qu'elle se retrouve dans le rôle de l'acteur dominant passablement empâté, cette corde marketing ne pourra plus être utilisée. Les publicitaires vont devoir se remuer les méninges, dans les années à venir.

Une campagne publicitaire aussi audacieuse que réussie n'est rien si vous n'avez pas un bon produit à vendre derrière. Le vide de nouveauté dans lequel végétait l'entreprise est comblé en 1998 avec l'*iMac*. Un ordinateur qui porte la griffe du maître Jobs. Novateur, une curiosité. Les ordinateurs sont jusqu'à présent de triste cube de plastique gris ou noir. Et voilà qu'*Apple* sort une machine de couleur vive, aux formes arrondies et au plastique translucide qui laisse apercevoir la mécanique interne. Ce fut l'une des obsessions de Jobs tout au long de sa carrière : que tout soit beau, élégant, réfléchi, même ce qui était caché ou ce qui n'était pas censé être vu. À l'instar de ces cinéastes qui mettent

de vrais bijoux dans un coffre, pour que le regard de l'acteur gagne en sincérité quand il regarde un coffre censé contenir de vrais bijoux, Jobs se préoccupe même de ce qu'on ne voit pas. Et là, nouvelle originalité, on nous montre ce qui devrait rester caché. Les ventes décollent, les profits reviennent, *Apple* est de retour, qu'on se le dise !

Un entrepreneur talentueux et visionnaire, qui est déjà richissime et couvert de gloire à l'âge où les gens ordinaires commencent tout juste leur vie professionnelle, cela se trouve. Ça ne court pas les rues, mais cela se trouve. Et des entrepreneurs qui tombe ensuite de Charybde en Scylla, cela se trouve tout autant, peut-être même encore plus. Mais ce qui fait la particularité de Jobs est ce retour et la façon dont *Apple* s'est redressé ensuite, jusqu'à devenir la plus grosse capitalisation boursière mondiale. C'est ce retournement de situation qui a forgé le mythe de Steve Jobs, il est perçu comme le sauveur de l'entreprise, ce qu'il a effectivement été.

Après le succès de l'*iMac*, Jobs prend des paris risqués. Notamment en ne faisant plus de l'ordinateur son seul produit, ni même son produit phare. Révolution aussi dans la façon de commercialiser ses produits. L'*Apple store*, pas grand monde n'y croyait à son lancement. C'est un magasin étrange où il n'y a rien, si ce n'est du vide et des vendeurs. Les produits semblent presque absents. On mise à fond sur le conseil client, l'atmosphère, la convivialité de l'endroit. Tout ceci se paie, bien entendu, mais le créneau est délibérément haut de gamme. On vend de la qualité au prix fort, ceux qui ont le porte-monnaie en peau de hérisson sont priés d'aller voir ailleurs. Mais Jobs croit au concept de ces magasins d'un genre nouveau et maintient le cap face aux sceptiques. Le succès du concept conforte davantage son aura. D'ailleurs, à sa mort en 2011, les fans de la marque iront déposer des gerbes de fleurs devant les boutiques.

On touche ici à l'une des caractéristiques de Jobs : ne pas écouter les études d'opinion. À l'inverse d'Edison, qui se demandait quels étaient les besoins des gens et comment il allait pourvoir inventer un produit y répondant, Jobs considère que « *les gens ne savent pas ce qu'ils veulent, jusqu'à ce qu'on le leur montre* », mais aussi que son travail est de lire des choses qui ne sont pas encore

écrites. On lance un produit ou un concept auquel personne n'avait pensé, dont personne n'avait exprimé le besoin et, en le voyant, les gens se disent « *c'est ça qu'il me faut* ». Une démarche originale, à rebours des façons habituelles de procéder, qui explique l'inventivité de l'entreprise.

La suite est plus connue, car plus contemporaine. D'ailleurs, si vous n'avez certainement ni *Ford T* ni *Apple I* à la maison, il est probable que vos poches regorgent de gadgets à la pomme plus récents. Dès le début des années deux mille, *Apple* révolutionne le monde de la musique avec *iTunes* et son mini-baladeur *iPod*. Puis Jobs s'attaque à la téléphonie avec l'*iPhone* et, en 2010, surprend encore son monde avec l'*iPad*. La tablette, à mi-chemin entre l'ordinateur et le *smartphone*, fait un tabac dans lequel tente de s'engouffrer la concurrence, mais avec un temps de retard. N'est pas Steve Jobs qui veut...

On pourrait trouver quelques ombres au tableau. La *Apple Watch* par exemple, lancée en 2014 sans le succès escompté. Mais Jobs n'était déjà plus là, peut-être manquait-il à l'appel... Et, bien que l'on doive pointer du doigt les conditions de travail de l'ouvrier chinois qui fabrique toutes ces petites merveilles ou les pratiques d'optimisation fiscale de la firme à la pomme, qui se voulait hippie et un chouïa alternative mais qui s'est convertie sans scrupules au capitalisme le plus glacial, force est de constater que la renaissance d'*Apple* a de quoi susciter l'admiration. Au point que c'est *Microsoft* qui se retrouve sur la défensive. Jobs aura bien mérité sa place au panthéon des entrepreneurs. Pour son flair des affaires, mais tout autant pour son style.

Car Steve Jobs c'est aussi, et peut-être même avant tout, un style et une façon toute particulière de voir les choses, une philosophie. Il a popularisé la mode de l'ingénieur californien barbu, passablement illuminé, en sandales avec la cravate reléguée au rang d'antiquité. Tout l'opposé du banquier New-Yorkais coïncé. Les bâtiments sont organisés en campus plutôt qu'en tour sur lesquels on se déplace en vélo, on est décontracté et « *cool* ». Enfin, en apparence, parce-que la concurrence est rude et sans pitié pour ceux qui ne marchent pas assez vite.

L'approche à la Steve Jobs est parfaitement résumée par son célèbre discours de Stanford, prononcé en 2005. Il est déjà atteint du cancer qui

l'emportera, ce qui rajoute de l'intensité à l'affaire. C'est une coutume bien américaine que d'organiser de grandes cérémonies lors des remises de diplômes. On y invite des personnalités de premier plan, ce qui aide à entretenir le réseau. En 2005, donc, Steve Jobs est invité à la prestigieuse université de Stanford, cette université qui forme les petits génies qui iront travailler chez *Apple*, *Google* ou *Facebook* à la fin de leurs études, pour y prononcer le discours de remise des diplômes, au cœur de la *Silicon Valley*. Plusieurs extraits sont restés célèbres, comme « *Votre temps est limité, ne le gâchez pas en menant une existence qui n'est pas la vôtre. Ne soyez pas prisonnier des dogmes qui obligent à vivre en obéissant à la pensée d'autrui. Ne laissez pas le brouhaha extérieur étouffer votre voix intérieure. Ayez le courage de suivre votre cœur et votre intuition. L'un et l'autre savent ce que vous voulez réellement devenir. Le reste est secondaire* » ou « *Si vous vivez chaque jour comme s'il était le dernier, vous finirez un jour par avoir raison* », et bien-sûr le fameux « *Soyez insatiable, soyez fous !* », qui résume l'esprit des grands entrepreneurs.

C'est aussi pour sa façon d'être originale qu'il est resté dans les mémoires. On trouve sa réussite plus belle que celle de Bill Gates et de tous les autres, bien que sa fortune n'ait jamais dépassé le dixième de celle de son rival après le redressement d'*Apple*, alors on lui passe tout. Ses mesquineries et ses colères, sa grosse voiture garée sur les places pour handicapés, sa façon de faire comprendre aux autres qu'il a tout compris mieux que tout le monde, les employés virés sans ménagement. On se souvient seulement des mots prononcés par Barak Obama à l'annonce de sa mort « *assez courageux pour penser différemment, assez audacieux pour croire qu'il pouvait changer le monde et assez talentueux pour le faire* ».

Les pionniers William Hewlett et David Packard

Jusqu'ici nous n'avons parlé que d'entrepreneurs qui naviguaient en solo. Tous ont créé des entreprises de milliers d'employés, mais chacun était seul à la barre. Ou alors, ceux avec qui ils partageaient la direction sont restés des seconds couteaux aux yeux de l'histoire qui, même s'ils ont pu jouer un rôle capital comme Steve Wozniak chez *Apple*, demeurent d'une importance moindre.

« *L'entrepreneur* » dont nous allons à présent parler est en fait constitué de deux hommes, une paire d'entrepreneurs. Mais ils sont tellement indissociables que l'on parle généralement de leur duo plutôt que de chacun pris individuellement : William (dit Bill) Hewlett et David (dit Dave) Packard.

Chacun aura reconnu dans ces deux noms le géant de l'informatique et de l'électronique *Hewlett Packard*, communément désigné par ses initiales *HP*. Un groupe pionnier, qui a débuté dans un garage de Californie pour devenir une gigantesque multinationale, dans la plus pure tradition de la *Silicon Valley*. Quand on pense à cette dernière et aux grandes figures de l'entrepreneuriat américain de la seconde moitié du *xx^e* siècle, on pense spontanément à Steve Jobs. Pourtant, Hewlett et Packard sont arrivés une trentaine d'années avant et ce sont eux, entre autres, qui ont fait du sud de San Francisco un terreau de hautes technologies tel qu'on le connaît aujourd'hui. Ce sont eux, aussi, qui ont insufflé un type de management particulier : le « *HP way* ». Ce que l'on nomme parfois

« *l'esprit Silicon Valley* » n'est en fait rien d'autre que le *HP way* étendu à toute une région.

Pour cette raison, tout autant que pour leur créativité et leur succès entrepreneurial, Bill Hewlett et Dave Packard méritent bien une place de choix dans ce livre.

Hewlett et Packard sont, on l'a dit, indissociables. Pourtant, on est bien obligés de les présenter séparément si l'on veut détailler leurs jeunes années, bien avant leur rencontre à Stanford. Commençons par Bill Hewlett puisque son nom est le premier sur l'enseigne. Ce n'est pas l'ordre alphabétique qui guide ce choix mais un simple lancer de pièce. C'est, en effet, en tirant à pile ou face qu'a été décidé l'ordre des noms. Si la pièce était tombée de l'autre côté, l'entreprise s'appellerait alors Packard Hewlett...

William Redington Hewlett est né en 1913, dans le Michigan. Fils d'un universitaire, il déménage à San Francisco en 1916, à la suite de l'embauche de son père dans cette célèbre université, pour y suivre des études de sciences. Après son *Bachelor* (équivalent de la licence), il part poursuivre des études d'ingénierie à l'autre bout du pays, au *MIT*, jusqu'en 1936. Puis, il revient à Stanford jusqu'en 1939, où il rencontrera, non pas l'amour de sa vie, mais un certain David Packard. Quoique... si ! Aussi l'amour de sa vie, Flora Lamson qui est une amie de sa sœur, Louise Hewlett. Mais ce n'est pas ce qui nous préoccupe ici.

Que dire de plus pour l'instant ? Pendant la Seconde guerre mondiale, il entre dans l'armée, non pas pour canarder les chars japonais ou allemands mais pour ses compétences scientifiques, plus précisément dans les transmissions électroniques. Il fut président de *HP* de 1946 à 1977 et directeur général de 1968 à 1978. Il a également siégé dans divers conseils d'administration tels que *Hexcel* (aéronautique), *JP Morgan Chase* ou *Chrysler*. Philanthrope, il fonde avec sa femme la *William and Flora Hewlett Foundation*, l'une des plus grandes fondations américaines, qui distribue des fonds aux écoles, aux musées, aux ONG, aux universités et centres de recherche (surtout à celui de Stanford) ainsi

qu'à de diverses causes libérales (au sens américain du terme, c'est à dire « *libertaires* », cataloguées à gauche). Il est décédé en 2001, à Palo Alto, au cœur de cette *Silicon Valley* qu'il a aidé à façonner.

David Packard, né en 1912 dans le Colorado, avait presque le même âge que son comparse. Esprit scientifique et précoce, il étudie à Stanford d'où il sort diplômé en 1934. Puis, il travaille un temps à New York, chez *General Electric* (j'espère que cela vous rappelle quelque-chose), avant de retourner à Stanford où il obtient, en 1938, un master en ingénierie électrique. Lui aussi rencontre à Stanford, comme Bill Hewlett, sa femme Lucie ; on en fait des rencontres dans cette université et ce n'est qu'un début, attendez la suite...

À tour de rôle avec son associé, il a dirigé *HP* : Président de 1947 à 1964, PDG de 1964 à 1968 et président du conseil d'administration de 1972 à 1993. On constate qu'il y a un trou dans cette chronologie de 1969 à 1971 ; période pendant laquelle il fut secrétaire adjoint à la défense sous Richard Nixon. Lui aussi a consacré une bonne partie de sa fortune (estimée à un milliard de dollars à sa mort, en 1996) à la philanthropie. Il a fondé, avec sa femme, la *David and Lucie Packard Foundation*, à partir de laquelle il a financé des hôpitaux, des aquariums pour espèces menacées et l'université Stanford, encore elle ! On constate au passage que ce n'est pas rare pour les entrepreneurs à succès de créer des fondations caritatives. Un peu comme Bill Gates, avec la *Bill and Melinda Gates Foundation* (tiens, lui aussi a associé le nom de sa femme à ses œuvres caritatives).

Faisons un petit bilan d'étape. Nos deux compères, qui viennent de se rencontrer à la fin des années trente sur les bancs de l'université Stanford, sont tous deux de brillants étudiants, mais sans plus. Il n'y a pas chez eux le génie précoce qu'on aurait pu déceler chez Thomas Edison ou Nikola Tesla. Ce qu'ils ont fait, d'autres auraient eu l'intelligence de le faire. C'est un concours de circonstance, une alchimie particulière, pas mal de sueur aussi, mais surtout la chance d'être au bon endroit, au bon moment et d'y rencontrer les bonnes personnes. Déjà, l'opportunité de leur rencontre était une chance, eux qui

s'entendaient si bien et qui étaient si complémentaires. Mais aussi celle avec Frederick Terman, dont il faut vous dire un mot.

On se demande souvent qui est le fondateur de la *Silicon Valley*. Il n'y en a pas un seul, tout le monde s'accorde là-dessus, mais disons les quelques noms qui ont fait d'une douce région de vergers, le centre mondial de la technologie et de l'entrepreneuriat. La *Silicon Valley* est née à la fin des années trente. Avant, rien ne permettait de laisser deviner le destin hors normes de ces quelques kilomètres carrés. Et parmi les quelques grands noms qui, à l'époque, avaient donné l'impulsion décisive à la région, on peut en retenir quatre. Hewlett et Packard, déjà. Puis Frederick Terman, sinon nous n'en aurions pas parlé à l'instant. A qui il faudrait ajouter William Shockley.

Faisons un petit *aparté* de quelques lignes pour présenter William Shockley, figure déterminante de la *Silicon Valley*, mais pas directement de *Hewlett Packard*. C'était un scientifique de renom, prix Nobel de physique en 1956 et professeur à Stanford. En 1956, il fonde à *Mountain View* (en plein milieu de « la Vallée », donc), un laboratoire éponyme, filiale de *Beckman Instruments*. Le laboratoire se spécialisait sur les semi-conducteurs et fut le premier à utiliser le silicium dans leur fabrication. Et vous vous souvenez que silicium se dit « *silicon* » en anglais... Ensuite, Shockley devint fou et dériva dans des délires paranoïaques. Aussi laissons-le de côté pour en revenir à Terman, qui resta tout à fait saint d'esprit.

Frederik Terman, après avoir étudié la chimie et l'électronique à Stanford, y devint professeur. Ne cherchez pas, nous sommes dans une région où tout ou presque tourne autour de Stanford, ce qui sera l'objet du point suivant. Terman, en plus d'être un professeur brillant, a une particularité : celle de toujours pousser ses étudiants à entreprendre. Hewlett et Packard, qui on s'en souvient se sont rencontrés dans les « *amphis* » de Stanford, ont suivi ses cours, et c'est lui qui leur a mis le pied à l'étrier. En les encourageant, d'abord, mais aussi en investissant personnellement dans l'entreprise. Il a d'ailleurs joué le rôle de capital-risqueur (qui investit dans des *start-ups* technologiques risquées, lorsque les banques sont trop frileuses pour prêter) pour plusieurs de ses élèves

entrepreneurs, en investissant par exemple dans *Litton industries* ou *Varian associates*.

Mais ce n'est pas tout. Il récolte des fonds auprès du Ministère de la défense pour développer les laboratoires de l'université. En 1951, il a créé le Stanford Industrial Park (désormais Stanford Research Park) qui a progressivement attiré les centres de nombreuses entreprises (*Kodak, General Electric, Lockheed Corporation...*). Pour Terman, la science ne doit pas rester dans les universités, elle doit inonder la société et les entreprises. C'est cette démarche qui fait la particularité du personnage et qui a favorisé le développement de la *Silicon Valley*. Car n'oublions pas que les activités ont tendance à s'agglomérer au même endroit : le cinéma à Hollywood, la finance à Londres, le luxe à Paris... Pour une entreprise, il est préférable de s'installer là où sont déjà les autres du même secteur. Car si l'on se rapproche de ses concurrents, on se rapproche aussi de ses partenaires potentiels et on trouve sur place tout ce dont on a besoin : des infrastructures, des employés formés, des financements, du savoir-faire. Les économistes appellent ça des économies d'échelles externes. Mais je m'égare...

Nous allons revenir à Hewlett et Packard qui sont, au fond, le sujet de cette partie. Mais essayons de cerner un peu mieux leur environnement. Depuis quelques temps, un nom revient en boucle : Stanford. Cette prestigieuse université où ont étudié et où se sont rencontrés Hewlett et Packard, se situe au cœur de la *Silicon Valley*, ce qui n'est pas un hasard. Les deux sont intimement liés. C'est Stanford qui a formé et attiré les premiers scientifiques de la région. Et les-dits scientifiques restent sur place, puisqu'ils trouvent du travail dans la *Silicon Valley* à des salaires mirobolants ; ce qui fait d'ailleurs hurler les résidents de la région car les loyers s'envolent. Et une fois qu'ils ont fait fortune, les anciens étudiants se souviennent de qui les a formés et, par gratitude, accordent à Stanford des dons qui feraient saliver n'importe quelle université française. Alors, parlons un peu de Stanford, école des scientifiques et des entrepreneurs.

Cette université privée du sud de San Francisco est aujourd'hui l'une des plus prestigieuses du monde, partageant l'affiche avec ses rivales de la côte est

(Harvard et MIT). Elle est même considérée comme la plus sélective du monde, avec seulement cinq pourcents des postulants admis. On compte vingt prix Nobel parmi les professeurs et chercheurs, et quarante-six y ont fait des études. Un centre d'excellence devenu tout un symbole. D'ailleurs, lors de sa dernière visite d'État, Angela Merkel a pris le temps de faire un crochet par Stanford. Mais il n'en a pas toujours été ainsi.

L'université a été fondée en 1891 par Leland Stanford, homme d'affaires et homme politique, ancien gouverneur de Californie, et sa femme Jane. Leur fils unique étant décédé prématurément, ils fondent une université avec pour slogan « *les enfants de Californie seront nos enfants* ». Et tout naturellement, ils installent le campus sur l'une de leurs fermes. Au début, l'université est loin derrière les prestigieux établissements de la côte est, dont elle s'inspire. D'ailleurs, le campus sera en bonne partie détruit par le séisme de 1906. Puis, petit à petit, la petite université devient grande. Et forme des scientifiques et entrepreneurs à la pelle, une vraie industrie fordiste de l'entrepreneuriat. La liste des anciens étudiants de Stanford devenus des entrepreneurs à succès donne le tournis, voyez plutôt les plus connus : Hewlett et Packard, on en a parlé, Sergey Brin et Larry Page (*Google*), David Filo et Jerry Yang (*Yahoo !*), Reid Hoffman (*Linkedin*), Mike Krieger (*Instagram*), Brian Acton (*WhatsApp*), Len Bosack (*Cisco*), Reed Hastings (*Netflix*), Jawed Karim (*YouTube*), Evan Spiegel (*Snapchat*)... C'est bien simple, on estime que les entreprises fondées par des anciens de Stanford représenteraient, si elles étaient un pays, la dixième économie du monde, soit l'équivalent du Canada !

Mais revenons à *HP*. L'entreprise fut fondée et est toujours basée à Palo Alto, au cœur de la *Silicon Valley*. Plus précisément, elle fut créée au 367, Addison Avenue, dans la maison où Dave Packard venait d'emménager avec sa femme Lucie. Et plus précisément encore, c'est dans le garage au fond du jardin que ces deux entrepreneurs en herbe fourbissent leurs premières armes. Hewlett et Packard ont été, on le constate une fois de plus, des précurseurs, en forgeant le mythe des garages de Californie où l'on commence à bricoler avec quelques potes et un tournevis avant de créer une gigantesque multinationale. D'ailleurs,

ce garage est classé aux monuments historiques et fait l'objet d'un profond intérêt touristique.

C'est le premier janvier 1939, donc, que *HP* voit le jour. Un garage, des idées, de l'huile de coude, un investissement de départ de cinq cent trente-huit dollars (soit environ dix-mille dollars d'aujourd'hui) et vogue la galère ! Poussés par leur professeur Frederick Terman, les deux amis se lancent dans l'aventure.

Au début, *HP* n'est pas particulièrement destinée à fabriquer des ordinateurs ou du matériel informatique. Ils essayent de se frotter à divers secteurs, allant jusqu'à fabriquer une machine vibrante pour faire maigrir, qui sera un flop commercial. Leur démarche est plus comparable à celle d'Edison qu'à celle de Jobs. C'est à dire qu'ils essaient d'anticiper les besoins du public et d'y apporter une solution, plutôt que de fabriquer des appareils sur lesquels les clients se jetteront alors qu'ils n'auraient jamais pensé en avoir besoin.

Les débuts sont bons, mais sans plus. La première commande qui soit quelque peu conséquente viendra de *Disney*, qui achètera huit oscillateurs audios (je n'ai pas tout à fait compris à quoi cela sert, mais bon, hein, ce n'est pas le sujet) pour son nouveau film *Fantasia*. Et puis, c'est le début de la Seconde guerre. David Packard est dispensé de service, mais pas Bill Hewlett. Pourtant, la guerre n'est pas forcément une mauvaise nouvelle, pour le *business*. *HP* travaille pour l'armée, fabrique divers appareils pour les radars, les télécommunications et l'artillerie. Si bien qu'en 1945, *HP* est déjà une belle petite entreprise qui entrera en bourse dès 1957.

L'entreprise poursuit son petit bonhomme de chemin, fabriquant principalement du matériel électronique, essayant de lancer divers produits, développant diverses technologies, se plantant souvent, mais réessayant toujours autre-chose. Cette entreprise, même en prenant de l'ampleur, est toujours restée une *start-up* dans l'âme.

La première vraie révolution apportée par *HP* a eu lieu dans les années soixante, quand l'entreprise se lance dans l'informatique. En 1968, *HP* lance le *Hewlett Packard 9100A*, aujourd'hui considéré comme le premier ordinateur personnel. À l'époque pourtant, on ne le présente pas comme un ordinateur mais comme un calculateur. En effet, *IBM* dominait le marché des ordinateurs et

fabriquait d'énormes machines. Que *HP*, petit nouveau sur le marché, ose appeler son petit appareil gros comme une machine à écrire un ordinateur aurait paru aussi culotté que prétentieux. D'où l'appellation faussement modeste de « *calculateur* ».

Mais, si *HP* a gagné une manche avec son ordinateur visionnaire, on ne peut s'empêcher de penser qu'ils sont passés à côté de la poule aux œufs d'or. Alors même que ladite poule leur a été apportée avec insistance sur un plateau. Au début des années soixante-dix, travaille chez *HP* un jeune ingénieur du nom de Steve Wozniak. Nous avons déjà mentionné l'anecdote, mais étoffons-là. Wozniak, on le sait déjà, rejoindra Steve Jobs pour fabriquer des ordinateurs dans son garage, avec le succès qu'on leur connaît. Pourtant, au début, Wozniak est réticent à fabriquer le premier ordinateur pour *Apple*. Son employeur, c'est *HP*, et il aime cette entreprise. Il ne se voit pas la trahir pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Alors, l'ordinateur auquel il a pensé, et qui deviendra le *Apple I*, il le propose à *HP*... À cinq reprises ! Devant ce désintérêt total, il finit par quitter l'entreprise et lancer *Apple* avec Jobs...

C'est aussi à *HP* que l'on doit les images retransmises en direct du premier pas sur la lune, en 1969. L'anecdote est savoureuse et mérite d'être racontée, car elle symbolise bien l'esprit qui régnait chez *HP*. Un ingénieur travaillait sur un nouveau type d'écran. Dave Packard, se promenant dans les locaux, tombe sur ses recherches et demande à ce qu'on les arrête, qu'elles sont inutiles et précise qu'il ne veut plus le voir dans le labo. Un peu plus tard, Packard repasse par là et retombe nez-à-nez avec le type d'écran résultant des recherches dont il avait demandé l'arrêt. S'énervant gentiment, parce qu'il ne s'énervait jamais méchamment, il rouspète de constater qu'on ne lui a pas obéi. Alors l'ingénieur lui dit que si, qu'on a fait ce qu'il demandait. Il ne voulait plus voir ce nouvel écran dans le laboratoire et il n'y était plus, puisque déjà sur les lignes de fabrication ! Énorme succès, tant commercial que technologique, qui a permis de voir les images du premier homme sur la lune. Beau joueur, Dave Packard reconnaît son erreur et décerne même à son ingénieur entêté une « *médaille de la défiance* ».

Parmi toutes les technologies auxquelles *HP* s'est intéressé, retenons la calculatrice. Les écoliers du monde entier, qui font désormais leurs calculs en tapant sur des boutons plutôt qu'à la main ou avec de préhistoriques règles en bois, devraient faire brûler un cierge à la mémoire de Hewlett et Packard. Car la calculatrice, à l'époque, personne n'y croit. Elles coûtent vingt fois plus cher que les règles coulissantes en bois, alors, franchement, le combat semble perdu d'avance. Mais Bill en veut une, plus comme un jouet que pour gagner des sous, aussi pousse-t-il ses ingénieurs afin qu'ils avancent dans ce sens. Le résultat sera la *HP 35*, la première calculatrice de poche, sortie en 1972. C'est une révolution, un succès aussi foudroyant qu'inattendu. Les gens font la queue devant les magasins pour s'offrir leur première calculatrice électronique.

HP grandit, grandit, devient une multinationale prospère et aux ramifications mondiales. Elle a été le plus gros fabricant d'ordinateurs de 2007 à 2013, dépassée ensuite par le chinois *Lenovo*. En 2015, elle a été divisée entre *HP Inc* et *Hewlett Packard Entreprise*, mais qu'importe l'organisation, le petit poucet fondé il y a plus de soixante-dix ans dans un garage se porte comme un charme. *HP* est aujourd'hui la onzième marque la plus chère au monde.

Tout autant que ses performances financières, c'est son comportement qui retient l'attention. En 2009, *Newsweek* la place première dans le classement des cinq cent plus grandes entreprises les plus soucieuses de l'environnement. *Greenpeace* la place dans son guide pour « une électronique plus vert ». Et, malgré le fait qu'elle se soit fait épingler pour ses ventes à l'Iran en plein embargo, elle est généralement considérée comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde. Féministe aussi puisqu'elle rend possible en 1999, pour la première fois, qu'une femme arrive à la tête de l'une des vingt plus grosses entreprises de l'indice Dow Jones (sorte de CAC 40 américain) en la personne de Carly Fiorina.

Car ce que l'on retient de *HP*, tout autant que ses produits, c'est son mode de management. Le fameux « *HP way* », l'une des inventions les plus connues, durables et bénéfiques du duo Hewlett Packard.

Le « *HP way* », selon Hewlett, se définit ainsi : « *Il s'agit d'une idéologie qui inclut un profond respect de l'individu, une attention à faire des produits abordables et de qualité, un engagement envers la communauté, et la vision selon laquelle l'entreprise existe dans le but d'apporter une contribution technique à l'avancement du bien-être de l'Humanité* ». Une approche qui se résume en cinq points :

- 1) Nous avons confiance et éprouvons du respect pour les individus.
- 2) Nous nous focalisons sur un haut niveau de réalisation et de contribution.
- 3) Nous gérons nos affaires avec une intégrité sans faille.
- 4) Nous atteignons nos objectifs à travers le travail d'équipe.
- 5) Nous encourageons la flexibilité et l'innovation.

Ce genre le *laïus* plein de bonnes intentions se retrouve sur toutes les brochures de toutes les entreprises. Pourtant, dans le cas de *HP*, il s'agit d'une réelle conviction et non d'une posture marketing. Même Steve Jobs, qui avait la critique plus facile que le compliment, a dit du bien de *HP*. Une entreprise qui, selon-lui, est construite pour durer, pas pour faire de l'argent. D'ailleurs, rappelez-vous, alors qu'il n'était qu'adolescent, Jobs avait passé un coup de fil à Hewlett (son numéro était tout simplement dans l'annuaire) pour lui demander des pièces informatiques qui lui manquaient pour son bricolage. Et Hewlett, en plus de lui donner les pièces demandées, lui avait offert un boulot d'été dans son entreprise !

Le « *HP way* » se traduit, entre autres, par une très grande proximité des dirigeants avec les salariés. Les patrons connaissent le nom de la plupart de leurs employés, même quand il y en a des centaines. D'ailleurs, ils ne se comportent pas en patrons. Tout le monde se tutoie. Ce qui est simple aux Etats-Unis où il n'existe pas de vouvoiement, mais qui sera plus compliqué à adopter en Allemagne ou au Japon par exemple, pays où la culture d'entreprise est basée sur une relation hiérarchique forte.

Toujours est-il que chez *HP*, on peut aborder son supérieur comme n'importe quel autre employé. Il y règne une ambiance de franche camaraderie, où l'on appartient plus à une famille qu'à une entreprise. Au pique-nique annuel

de l'entreprise, Hewlett et Packard font griller les steaks, sans que cela ne surprenne personne. Ils bavardent avec les employés, leur demandent des nouvelles du vieux père malade. Pas par politesse ou pour que l'employé en question travaille plus durement en reconnaissance de cette marque d'attention, mais tout simplement parce qu'ils se soucient réellement de la santé du vieux père malade.

HP est une *start-up* qui passionne et encourage l'entrepreneuriat. Les salariés sont incités à innover, à inventer, à oser, comme si cette grande entreprise était restée petite dans sa tête. Les relations hiérarchiques sont les plus plates possibles. La direction fixe les grands objectifs, puis on laisse la base les atteindre à sa guise.

Chez *HP*, ce qui compte, c'est ce que vous êtes capable de faire, d'entreprendre. Vos origines, vos études, rien ne compte plus que la contribution que vous êtes capable d'apporter. "*Contribution*" est d'ailleurs le maître mot du « *HP way* ». Par exemple, Steve Wozniak avait été embauché alors qu'il n'avait pas fait d'études supérieures. Comme on l'a dit précédemment, il a en effet apporté une contribution majeure à l'informatique, pas chez *HP* certes, mais c'est un peu de leur faute...

D'ailleurs, Hewlett et Packard poussent à l'innovation, y compris en dehors de leur entreprise. Une de leurs affiches publicitaires pour recruter des salariés disait "*vous voulez acquérir un peu d'expérience avant de lancer votre propre affaire ? Venez ici et apprenez comment !*". C'est probablement la seule fois qu'un employeur essaye de recruter en incitant à, par la suite, démissionner pour monter une entreprise qui deviendra sûrement une concurrente ! En fait, Hewlett et Packard aiment l'entrepreneuriat, les idées, le changement et les prises de risques en tant que tels. Si cela se fait chez *HP*, tant mieux. Si cela se fait en dehors, c'est très bien aussi. C'est en ce point qu'ils ont été parmi les précurseurs de la *Silicon Valley*.

On se dit, immanquablement, qu'il y a un truc qui cloche. Edison, Ford et Jobs étaient tous à leur façon des esprits visionnaires, novateurs et inventifs, mais chacun avait sa face sombre. Avec Hewlett et Packard, il doit logiquement

en être de même. Pourtant, on a beau chercher, on ne trouve pas. Deux types simples, humains, les pieds sur terre, aimant le plein air et les plaisirs simples. Ne cherchez pas chez eux les yachts de cinquante mètres ou les *Ferrari* « *bling bling* ». L'argent et la gloire n'étaient pas leur moteur. Leur moteur, c'était l'entrepreneuriat. Des entrepreneurs au sens premier du terme, en somme.

Cette description, aussi idyllique qu'elle soit, n'en est pas moins rassurante. On se dit souvent que, pour réussir, il faut forcément avoir un esprit de « *tueur* » et être prêt à se salir les mains s'il le faut. Hewlett et Packard prouvent qu'il n'en est rien. On a d'ailleurs cette anecdote, de 1948, issue d'une réunion où Packard se retrouve entouré de patrons et financiers fortunés et arrogants. Packard, presque naïvement, dit que l'argent ne l'intéresse pas. Ce qui l'intéresse ce sont les employés, les produits, la contribution qu'il laissera. Naturellement, toute cette belle assistance se fout gentiment de lui...

On touche ici du doigt les raisons du succès de *HP*. Car les deux hommes, bien que brillants et travailleurs, n'étaient pas des génies à proprement parler. Mais leur réussite fulgurante vient de leur attitude, tout en modestie et basée sur la qualité à long terme plutôt que sur le profit à court terme. Déjà, ils sont potes. Ce qui n'est pas toujours un gage de réussite, car créer une entreprise avec son meilleur ami est parfois le moyen le plus rapide de se transformer en meilleurs ennemis. Mais pas dans leur cas, leur amitié sera inébranlable. Et puis aussi, ils sont complémentaires : à Hewlett le côté technique tandis que Packard se concentre sur la gestion.

Enfin et surtout, leur attitude leur a attiré la confiance des employés comme des fournisseurs et des clients. La démarche de Wozniak, qui insiste pour que son employeur accepte son innovation avant d'aller la développer ailleurs, est à ce titre très révélatrice. La réputation de *HP*, tant sur la qualité que sur la confiance humaine, a incontestablement facilité le développement de l'entreprise.

Alors voilà, nous ne pouvons que tirer un coup de chapeau à ces deux types qui, sans tambours ni trompettes, ont bâti une immense entreprise, apporté une foule d'innovation et lancé la *Silicon Valley*. Hewlett et Packard sont un peu

tombés dans l'oubli. Pas leur nom, bien sûr, que tout le monde connaît, mais les hommes. Comme ils ne couraient ni les mondanités ni les journalistes, on se souvient moins d'eux que d'un Jobs, par exemple, qui aimait à présenter ses produits lors de grands shows auxquels était conviée toute la presse.

La culture d'entreprise de la *Silicon Valley* qui se veut décontractée, et depuis copiée dans le monde entier, on la doit en bonne partie à *HP*. Et c'est par son « *HP way* », tout autant que par ses produits, que l'entreprise et ses fondateurs ont marqué leur époque.

Larry Page et Sergueï Brin, la petite différence qui fait toute la différence

Nous poursuivons avec un autre duo, plus récent mais toujours originaire de la *Silicon Valley* : Larry Page et Sergueï Brin, fondateurs, chacun l'aura deviné, de *Google* en 1998. Mais revenons un peu en arrière, en janvier 1994.

En ce premier mois de 1994, deux étudiants de l'université Stanford, toujours elle, créent le moteur de recherche *Yahoo !*. Il s'agit de David Filo, un informaticien et entrepreneur américain né en 1966 et de Jerry Yang, né en 1968 de l'autre côté du Pacifique, à Taïwan. On trouve, déjà, un trait marquant de la *Silicon Valley* que l'on reverra par la suite : l'importance de l'immigration. Aujourd'hui, près de la moitié des *start-ups* qui y sont créées le sont par des petits génies qui ne sont pas nés aux États-Unis. Alors, forcément, quand Donald Trump parle de réduire l'immigration, les grands noms de l'informatique ruent dans les brancards, eux qui emploient tellement d'ingénieurs venant de Chine ou d'ailleurs.

Yahoo ! vient de naître. L'origine du nom est sujet à débat. Pour certains, ce serait l'acronyme de *yet another hierarchical officious oracle* (déjà un autre oracle officieux de la hiérarchie), pour d'autres le nom viendrait des Yahoos, le nom donné aux humains dans les voyages de *Guliver* de Jonathan Swift. Les fondateurs, eux, ont laissé plané le doute, parce qu'une dose de mystère ne fait jamais de mal à la communication. *Yahoo !*, je ne vous apprends rien, est un

moteur de recherche. Filo et Yang avaient, au cours de leurs études, utilisé le réseau informatique de l'université pour répertorier et catégoriser les sites web. Il en a résulté un moteur de recherche par mots clés. Très vite, le trafic devient tel qu'il sature le réseau informatique de l'université, alors on demande gentiment à ces petits bricoleurs de quitter le campus.

L'entreprise saute dans le grand bain, un temps hébergée sur les serveurs de *Netscape*, grand nom de l'internet à l'époque et aujourd'hui totalement tombé dans l'oubli. En 1996, *Yahoo !* entre en bourse, marquant d'une certaine façon le début de la bulle internet, cet emballement passablement irrationnel qui a entouré l'informatique à la fin des années quatre-vingt-dix et qui donnera lieux au tournant du millénaire à un krach boursier retentissant. *Yahoo !* devient vite une entreprise prospère. Pourtant, quelques années plus tard, un nouveau venu viendra piétiner ses plates-bandes. *Google*, évidemment. Au point de mettre l'entreprise en grande difficulté, au point d'être partiellement rachetée par *Verizon* en 2016.

Ce détour introductif par *Yahoo !* n'a rien d'anodin puisque *Google* a eu une trajectoire étonnamment similaire : même naissance à Stanford, fondateurs avec des profils très similaires, même type de produits développés, même succès. Sauf que le succès de *Google* est, plus impressionnant et durable. Mais ne vous inquiétez pas trop pour Filo et Yang, ils figurent toujours dans les classements des plus grosses fortunes américaines...

Cependant, Larry Page et Sergueï Brin, eux, font mieux que de figurer dans les classements des plus grosses fortunes américaines, ils figurent dans les classements des plus grosses fortunes mondiales, et aux premières loges, avec une fortune d'environ quarante milliards de dollars chacun. Les deux étudiants de Stanford n'imaginaient certainement pas, quand ils bricolaient leurs ordinateurs dans leur chambre étudiante, qu'ils iraient si loin. Qu'ils iraient jusqu'à ajouter un nouveau mot dans le dictionnaire « *to google* » soit « *rechercher sur Google* ». Une telle réussite mérite bien que l'on s'y attarde un peu...

Larry Page est né en 1973 dans le Michigan. Dans cet État longtemps l'épicentre de l'industrie automobile, il aurait pu se lancer dans ce domaine, mais non. Fils d'informaticiens, entouré d'ordinateurs empilés en un joyeux bazar depuis le berceau, il semblait prédestiné à se lancer dans l'informatique. Gros lecteur, passionné de musique, il fréquenta une école Montessori, dont il dira plus tard qu'elle lui fut extrêmement bénéfique. Après des études à l'université du Michigan, il vise plus haut et part faire son doctorat à Stanford.

Déjà étudiant, il possède une âme d'inventeur et de bricoleur. Par exemple, il fabrique des imprimantes dont la structure est faite de briques *Lego*. C'est un étudiant brillant, comme le sont tous les thésards de Stanford, surtout lorsqu'ils ont atteint ce niveau à tout juste vingt ans. Pourtant, il ne semble pas qu'il ait été particulièrement plus compétent que ses camarades, il est doué certes, mais pas au point que l'on puisse prévoir sa fulgurante réussite.

Longtemps à la tête de *Google*, il est désormais PDG d'*Alphabet*, la société *Holding* à laquelle est rattachée *Google*. Devenu riche, il s'achète un yacht immense pour quarante-cinq millions de dollars, une propriété démesurée à Palo Alto et investit dans divers secteurs comme les voitures électriques *Tesla* (j'espère que le nom éveille des résonances) ou la recherche médicale. Et il se marie, aussi, avec un scientifique nommée Lucinda Southworth, en 2007.

Sergueï Brin a eu une trajectoire bien plus chaotique et, en conséquence, plus intéressante aussi. Il est né en 1973 à Moscou dans une famille de mathématiciens. Rien de bien original jusqu'ici, la Russie a toujours eu une tradition d'excellence en maths et il aurait pu, lui aussi, devenir un célèbre mathématicien. À ceci près que sa famille est juive, ce qui ne plaît pas du tout au pouvoir soviétique. Le régime ne prend pas la peine de cacher qu'il discrimine les juifs, considérés comme le bras armé et invisible de la finance capitaliste, ou une quelconque sornette dans ce goût-là. En sciences, le régime soviétique se méfie des juifs, qui pourraient donner des informations à l'ouest. Par une sorte de retournement morbide, les époux Rosenberg avaient été exécutés aux États-Unis pour avoir été suspectés de chuchoter aux russes des secrets entourant la

bombe atomique, et le fait qu'ils aient été juifs n'avait pas joué en leur faveur lors du procès...

Mais passons, les parents de Sergueï se voient bloqués dans des postes subalternes. Alors, ils essaient de partir. Mais plus facile à dire qu'à faire, car on ne sort pas d'URSS comme d'un moulin. Pendant huit mois, ils attendent leur visa de sortie. Huit mois durant lesquels ils sont naturellement virés de leurs anciens boulots, puisqu'ils sont considérés comme de mauvais communistes prêts à aller se vendre à l'ogre américain. Alors, ils survivent de petits boulots et de combines diverses jusqu'au jour où, enfin, ils prennent un aller simple pour les États-Unis. La mère de Sergueï trouve vite un emploi de chercheur à la *Nasa*, son père devient prof de maths à l'université du Maryland.

On voit là, petite parenthèse, toute la force des démocraties libérales sur les régimes autoritaires. La discrimination est un poison pour une société et une économie. *Google*, comme tant d'autres innovations et entreprises, aurait pu être russe, aux vues des talents scientifiques de ce peuple. Mais, à force de politiques absurdes, beaucoup sont allés, souvent à contre-courant, chercher une vie meilleure en Amérique ou ailleurs. Sergueï Brin n'est qu'un exemple parmi d'autres. La *Silicon Valley*, *Wall Street* et les grandes universités américaines regorgent de talents ayant fui les discriminations de leur pays d'origine, pour le plus grand bonheur de l'oncle Sam !

Le petit Sergueï a six ans lorsqu'il arrive aux États-Unis. Il gardera toute sa vie un profond ressentiment envers l'URSS et les régimes autoritaires en général. Cette expérience n'y est pas pour rien, dit-on, dans la décision de *Google* de partir de Chine pour ne plus avoir à se censurer. Pour l'instant, Sergueï poursuit sa scolarité, puis obtient un diplôme de maths, à l'université du Maryland où enseigne papa. Ensuite, à vingt-deux ans, direction Stanford pour le doctorat. En arrivant sur le campus, en cet été 1995, on lui adjoint un tuteur qui connaît déjà les lieux et qui est, on l'a deviné, Larry Page. Ce n'est pas, mais alors pas du tout, le coup de foudre amical. Ils s'engueulent cordialement et chacun juge l'autre odieux dès le premier jour. Mais, assez vite, leur relation va changer...

Il est, lui aussi, devenu un richissime et célèbre entrepreneur. Comme c'est souvent le cas pour ces gens-là, il n'a pas laissé ses sous dormir sur des placements de père de famille, il a également investi dans *Tesla*, mais aussi dans *Space Adventures* (qui propose du tourisme dans l'espace) et diverses autres entreprises innovantes. Et concernant les femmes ? Ah, oui, il ne faut pas oublier d'en parler, il a épousé en 2007 Anne Wojcicki (retenez bien ce nom !), une biologiste fondatrice d'une *start-up* de biotechnologie, *23 and Me*, dans laquelle *Google* a investi, comme par hasard...

Google est né de la rencontre de Page et Brin. Tous deux étaient en thèse d'informatique à Stanford et, au cours de leurs études, travaillaient sur des sujets qui sont par la suite devenus *Google*. Ils ont ensemble publié un article intitulé « *The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine* (l'anatomie d'une recherche hypertexte à grande échelle sur le web)", et qui sera l'un des plus téléchargés à l'époque.

Mais ils ne se contentent pas de théories. Dans leur chambre d'étudiant, ils commencent à développer un algorithme de recherche sur le web. Il l'appelle au début PageRank, qui sera le cœur de ce qu'est devenu *Google* par la suite. Et c'est là que réside toute la nouveauté. Les moteurs de recherches habituels fonctionnent en fonction du nombre de mots clés. Si, par exemple, vous entrez le mot clé « *chaise* », les moteurs de recherche de l'époque comme *AltaVista* ou *Yahoo !* comptaient combien de fois le mot « *chaise* » apparaissait dans un document et plaçait en premier ceux où le mot clé était mentionné le plus de fois. Cette manière de faire, quoique logique et intuitive, n'était pas idéale. Et c'est là qu'interviennent nos deux inventeurs. Enfin, deux... il semblerait que ce soit surtout Page qui a développé l'algorithme PageRank, et que Brin n'a joué qu'un rôle secondaire ; mais ne nous enlions pas dans ces considérations secondaires. PageRank, donc, fonctionne différemment. Essayons de résumer les choses très simplement, car ni moi ni vous ne sommes informaticiens. PageRank ne compte pas le nombre de fois où le mot clé apparaît, en tous cas pas seulement puisqu'il compte aussi les liens entre les sites. Donc, si vous entrez « *chaise* » dans *Google* (ou PageRank), on ne vous présente pas en premier les sites où le mot

apparaît le plus souvent. L'algorithme va compter les liens entre les différents sites où le mot « chaise » apparaît et présentera d'abord ceux ayant le plus de liens. Autrement dit, en fonction du nombre de fois où un site est mentionné, on en déduit sa pertinence.

Ce procédé s'est avéré révolutionnaire. Un peu comme *Yahoo !* quelques années auparavant, lorsque nos deux compères utilisaient le réseau informatique de l'université, qui commençait à saturer. Et comme pour *Yahoo !*, *Google* (ou plutôt BackRub à l'époque, son premier nom) dut voler de ses propres ailes. Il fallait trouver des investisseurs. Facile, me diriez-vous, quand on a un produit révolutionnaire, de dénicher des fonds. En fait, pas du tout. Au début, Page et Brin se font recaler par tous les investisseurs qu'ils approchent.

BackRub devient *Google*, dérivé de *Googol*, un nombre très grand (un suivi de cent zéros), pour symboliser les ambitions de l'entreprise dans la recherche en ligne. Mais si le nom est déposé, l'entreprise n'est pas encore formellement créée. Il manque des fonds. Les investisseurs qui ont claqué la porte à *Google* à l'époque doivent se mordre les doigts et avoir la tête pleine de « si seulement... » aujourd'hui, mais tant pis pour eux. Un, cependant, sera plus perspicace.

Nous sommes en août 1998. Denis Cheriton, professeur à Stanford et investisseur occasionnel, contacte Andy Becholsheim, co-fondateur de *SunMicrosystem* et ange des affaires à ses heures. Un ange des affaires, ou *business angel*, est une personne, généralement devenue riche après avoir fondé une entreprise, qui investit dans de nouveaux projets. Une sorte de mentor, en somme. Bref, Cheriton parle à Becholsheim de ses deux élèves qui semblent avoir de la suite dans les idées et organise une rencontre. Becholsheim est conquis sur le coup et définira *Google* comme « *la meilleure idée que j'ai vue de ma vie* ». Sur le champ, il signe un chèque de cent mille dollars. Problème : l'entreprise n'est pas encore officiellement créée et il n'y a nulle part où encaisser le chèque...

Google est officiellement né en tant qu'entreprise le 4 septembre 1998. Et comme pour respecter la tradition californienne, c'est dans un garage que la jeune entreprise fait ses premiers pas. Page et Brin louent un garage à Susan

Wojcicki, sœur de Anne Wojcicki, qui deviendra la femme de Brin. A l'époque, Susan travaillait chez *Intel*, mais elle démissionnera pour devenir l'une des premières employées de *Google*. Une belle carrière l'attend. Elle occupera, par la suite, divers postes de haute responsabilité dans l'entreprise et prendra les rênes de *YouTube* suite au rachat par *Google*. En 2015, le magazine *Forbes* la classait neuvième femme la plus puissante au monde.

Ça y est, *Google* est sur les rails. À Becholsheim viennent s'ajouter d'autres investisseurs tels que Jeff Bezos qui a déjà construit sa fortune avec *Amazon*, leur professeur David Cheriton et un autre ange des affaires : Ram Shriram. Ensuite, dès 1999, d'autres de plus grande importance se joindront au tour de table, comme le célèbre fond d'investissement *Sequoia Capital*. *Google* se porte bien, mais il est encore difficile de promettre à l'entreprise le succès qu'elle connut par la suite. D'ailleurs, il est un temps question de la vendre. *Excite*, à l'époque un grand nom d'internet, est sur les rangs. Page et Brin sont prêts à vendre pour un million de dollars mais George Bell, PDG d'*Excite*, refuse. Après d'âpres négociations, Page et Brin sont disposés à revoir le prix à la baisse et à vendre pour sept cent cinquante mille dollars. Nouveau refus. *Excite* a dû s'en mordre les doigts ! Avoir la possibilité d'acheter sept cent cinquante mille dollars une entreprise qui, à peine vingt ans plus tard, en vaudra environ cinq cent cinquante milliards, voilà un investissement que l'on ne croise qu'une fois ! Mais ne blâmons pas *Excite* car, après tout, Page et Brin eux même n'avaient vraisemblablement pas conscience de la valeur que prendrait *Google* et étaient prêts à vendre à un prix qui, rétrospectivement, nous paraît dérisoire. Les grandes réussites tiennent vraiment à peu de choses. Si *Google* avait été vendu à ce moment-là, jamais nous n'aurions dédié une partie de ce livre à Larry Page et Sergueï Brin pour la bonne raison qu'ils n'auraient jamais connu la trajectoire exceptionnelle qui fut la leur !

Google continue donc son petit bonhomme de chemin, seul. La réussite vient, petit à petit. En 2001, Eric Schmidt devient PDG. Page et Brin se sont rendus compte qu'ils ont besoin de nouvelles compétences à la tête de l'entreprise. Pourtant, dans la tête des employés, c'est toujours Larry Page qui est le patron. Depuis le début, il a toujours tenu un rôle plus important que celui

de Sergueï Brin, que ce soit sur le plan technique ou managérial. Les deux, pourtant, s'entendent bien. Malgré leur premier contact plutôt glacial, le courant est vite passé entre eux. Des engueulades ont éclaté parfois, mais il semblerait qu'ils aient fini par trouver un équilibre. Les gens qui ont travaillé avec eux disent souvent que les deux hommes ont une sorte de complicité qui se perçoit de l'extérieur mais qui demeure parfaitement hermétique aux autres. Un peu comme s'ils étaient reliés par une ligne de communication muette, cryptée et exclusive.

Le *business* de *Google*, c'est la pub. Internet est un média et les médias attirent l'attention du public, alors *Google* vend cette attention sous forme de publicité (le fameux « *temps de cerveau humain disponible* » dont parlait Patrick Le Lay). À ce niveau, *Google* n'a rien inventé. Le procédé avait déjà été rôdé par *Yahoo* !. Pourtant, lorsque les premiers rubans publicitaires sont apparus sur *Yahoo* !, la peur bleue des dirigeants était que cela fasse chuter le nombre des recherches. C'était l'époque encore un peu fleur bleue où l'on percevait internet comme un moyen de donner accès à la connaissance, loin de la froideur du monde capitaliste. Mais, ceux qui avaient mis des billes dans *Yahoo* ! ne l'entendaient évidemment pas de cette oreille, alors les premiers bandeaux publicitaires ont fait leur apparition. Le nombre de recherches sur le site, au lieu de chuter, a grimpé en flèche. Ceux qui se demandaient encore comment internet pourrait faire gagner de l'argent avaient leur réponse ! Car, en y réfléchissant bien, un moteur de recherche est idéal pour un publicitaire. L'internaute vous dit quels sont ses centres d'intérêt en entrant des mots clés, il suffit d'afficher des liens commerciaux en adéquation. S'il lance une recherche sur la pêche à la mouche, vous lui envoyez de la pub sur la dernière canne ou le dernier appât à la mode, et le tour est joué !

Au fil des ans, *Google* est devenu la gigantesque entreprise que l'on connaît. La croissance s'est faite en interne (croissance de l'entreprise) et aussi en externe (rachat d'autres entreprises). C'est assez fréquent pour les *start-ups* d'être rachetées par de plus grandes entreprises. D'ailleurs, on s'en souvient, il s'en est fallu de peu pour que cela arrive aussi à *Google*. En tout, cette dernière a racheté plus de mille entreprises qui lui ont permis de perfectionner son moteur de

recherche, de conserver une avance technologique, ainsi que de se diversifier. Parmi les plus gros rachats se trouvent, entre autres, *Android* (cinquante millions de dollars), *Motorola* (douze milliards cinq cent mille dollars) et *YouTube* (un milliard six cent mille dollars).

Une étape importante pour *Google* fut son introduction en bourse, en 2004. Beaucoup prédisent alors un bide. Un type d'enchères original et une communication jugée chaotique, les cassandres s'en donnent à cœur joie dans les colonnes de la presse financière. Pourtant, rien ne semble pouvoir arrêter la formidable ascension de *Google*. L'introduction en bourse est un succès, le prix des actions s'envole.

Pour autant, il arrive que l'entreprise connaisse des ratés. *Google*, devenu *Alphabet* en août 2015, s'est au fil du temps diversifiée bien au-delà de son cœur de métier traditionnel du moteur de recherche. Parfois, le succès n'a pas été au rendez-vous, comme avec les *Google Glass*, ces lunettes à réalité augmentée. Trop chères et peu pratiques, commercialement, la greffe n'a jamais prise. Autre raté : *Google+*, le média social qui n'est jamais parvenu à faire de l'ombre à *Facebook*. Steve Jobs avait peut-être raison, quand il disait que Google faisait trop de choses pour bien les faire ?

Pourtant d'autres diversifications seront plus porteuses. Comme le succès connu dans la téléphonie mobile avec *Android* qui est le système d'exploitation mobile le plus utilisé dans le monde, avec une part de marché de république bananière (environ quatre-vingt pourcents). *Google* c'est aussi, entre autres, *Gmail* ou *Google Maps*, ces services de cartographie en ligne dotés d'une précision remarquable puisque Google a photographié les principales rues du monde entier. Concernant d'autres projets, comme la Google Car, un projet de voiture sans chauffeur, il est encore trop tôt pour pouvoir conclure.

Google est devenu un mastodonte. La marque est considérée comme étant la plus chère au monde. Avec un milliard de recherches par jour, c'est le site le plus visité au monde. Et *YouTube* atteint le top cent des sites les plus visités. Alors, même si l'entreprise se targue de développer les énergies renouvelables autant que possible, les critiques fusent. Déjà, l'évasion fiscale, ou « *optimisation fiscale* », pour rester politiquement correct. C'est une technique

assez simple et parfaitement légale qui consiste à faire apparaître les profits dans des pays où, comme par hasard, les taxes sont faibles. Par exemple au Luxembourg. Mais bon, ce genre de pratiques est largement répandu et ne concerne pas que *Google*. Plus spécifiquement, on reproche de façon récurrente à *Google* de collecter énormément de données sur les utilisateurs et de se transformer en une sorte de *Big Brother* qui sait tout sur tout le monde, car vos recherches disent qui vous êtes. C'est d'ailleurs le *business* de *Google* que de collecter des données pour cibler la publicité. Google a aussi un énorme impact sur notre information. Selon les sites qu'il nous propose, nous allons lire une chose plutôt qu'une autre. Le fonctionnement du moteur de recherche le plus populaire au monde n'est pas sans conséquences sur l'information dont dispose le public. Ce qui nous amène à la question de la censure. Par exemple en Chine, *Google*, comme les autres entreprises du secteur, devait appliquer les règles de censure chinoises et ne pas mentionner, par exemple, le massacre de la place Tian'anmen de 1989. Pendant de longues années, *Google* a accepté de se plier aux exigences chinoises. Jusqu'en 2010, année où l'entreprise quitte la Chine, perdant au passage un juteux marché. Il semblerait que l'expérience de Sergueï Brin, dans une URSS où la censure était la norme, ait été pour beaucoup dans cette décision.

Quoiqu'il en soit, il reste un domaine où *Google* arrive systématiquement en tête de classement : les ressources humaines. Le magazine *Fortune* place *Google* première de son classement des meilleures entreprises où travailler, et ce en 2007, 2008 et 2012 ; et la classe tout de même dans les meilleures les années où elle n'est pas première. La raison à cela ? Un environnement stimulant, une bonne paie, d'excellentes conditions de travail sur le campus de *Mountain View*, renommé *Googleplex*. La nourriture y est bonne et gratuite, on bénéficie de salles de sport, de massages, d'un pressing... et tout cela gratuitement, bien évidemment. Alors, même si le travail est rude, nombreux sont les postulants qui en poussent les portes. *Google* reçoit environ un million de candidatures par an, pas mal pour une entreprise ne comptant « *que* » quelques dizaines de milliers de salariés. Mais les places sont chères. Seuls les meilleurs des meilleurs sont admis. Passer dix à quinze entretiens avant d'entrer chez *Google* est la norme. Et

être bardé de diplômes ne suffit pas. La personnalité, la débrouillardise, le culot, l'originalité comptent tout autant que les compétences techniques. Par exemple, on peut demander aux candidats de faire une blague en plein entretien d'embauche, là, comme ça, sans avoir été prévenu à l'avance. Une partie du succès de *Google* tient probablement à ce management original qui a, depuis, été copié aux quatre coins du monde. En un sens, *Google* a prolongé le « *HP way* » créé quelques décennies plus tôt.

Page et Brin avaient, comme la plupart des autres grands entrepreneurs dont nous avons (et allons) parlé, le sentiment de créer quelque chose qui dépasse leurs petites personnes, d'œuvrer pour un monde meilleur. Brin, par exemple, a pour habitude de comparer *Google* à l'invention de l'imprimerie par Gutenberg, un moyen de répandre la connaissance au grand public pour un coût drastiquement réduit. *Google*, quant à elle, s'est fixé la mission d' « *organiser l'information au niveau mondial et la rendre universellement accessible et utile* », avec l'éternel slogan « *don't be evil*¹ » qui a été modifié en 2015 par « *Do the right thing*² ». Bien entendu, il faudrait préciser les notions de « *bien* » et de « *mal* » telles qu'on les envisage ici. Cependant, il semblerait que ces slogans ne soient pas de la poudre aux yeux pour brochures à la gloire de l'entreprise. Par exemple, lors d'une réunion où l'on discutait de nouveaux produits, l'un des assistants s'est exclamé « *that's evil* !³ », et la discussion s'est arrêtée aussitôt pour se préoccuper de savoir si les produits proposés œuvraient pour le bien de tous ou pas.

Chez *Google*, la culture d'entreprise et le type de management qui en découlent sont d'une importance capitale. Pour Larry Page, le management « *à la Google* » tient en quelques points clé :

- Ne délégez pas : faites vous-même tout ce que vous pouvez pour que les choses aillent plus vite.
- Ne vous mettez pas en travers du chemin si vous n'apportez pas de valeur ajoutée. Laissez ceux qui font le boulot discuter entre eux pendant que vous faites autre chose.
- Ne soyez pas un bureaucrate.

- Les idées sont plus importantes que l'âge. Ce n'est pas parce que quelqu'un est nouveau qu'il ne mérite pas du respect et de la coopération.
- Le pire que vous puissiez faire est d'arrêter quelqu'un en train de faire quelque-chose en disant « *non* », sans aller plus loin. Si vous dites « *non* », vous devez aider à trouver une meilleure façon de faire les choses.

À cette liste on pourrait rajouter la « *tolérance zéro pour le conflit* », « *vous pouvez être sérieux sans costard* », « *le travail doit être empli de défi, et le défi doit être drôle* » ou encore le « *si vous ne faites pas quelque-chose de fou, alors vous ne faites pas la bonne chose* ». On se retrouve, tous comptes faits, assez proches du « *soyez insatiables, soyez fous* » de Steve Jobs.

Toujours dans la veine de la culture d'entreprise avec cette idée récurrente que les projets et leur apport comptent plus que la rentabilité à court terme. Après-tout, *Google* a passé plusieurs années à perdre de l'argent avant d'en gagner à foison ! Avant toute acquisition ou projet, Larry Page pose une seule question « *est-ce que c'est quelque-chose qu'on utiliserait une ou deux fois par jour et qui améliorerait la vie ?* ». L'orientation prise par *Google* dépend bien plus de la réponse à cette question que de vagues *business plans* ou calculs financiers. D'ailleurs, Page et Brin ont surtout de l'admiration pour les ingénieurs et les gens qui maîtrisent la technique. Beaucoup moins pour les financiers et administrateurs. Remarquez que c'est une caractéristique qu'on ne croise pas pour la première fois.

Pourtant, Page garde toujours en tête la commercialisation des produits. Car pour « *améliorer la vie* », il faut bien que les gens utilisent le produit en question. Et comme sur internet, utiliser un produit (ou un service) signifie capter une audience, on peut toujours trouver une rémunération sous forme de publicité. Page se réfère souvent à Nikola Tesla, pour lui l'exemple type de l'inventeur génial qui n'a pas pu faire fructifier ses idées au maximum de leur potentiel car il ne s'était pas suffisamment intéressé à leur commercialisation.

Le défi pour une entreprise qui grandit est de parvenir à conserver sa culture et l'esprit innovant de ses débuts. De ne pas « *devenir un bureaucrate* ». Lors de l'introduction en bourse, c'était même l'une des principales préoccupations de

Page et Brin. A tel point qu'ils ont désigné, en parallèle au directeur des ressources humaines, un responsable de la culture qui veille à la conservation d'une culture entrepreneuriale, non-discriminatoire, qui « *fasse ce qui est bien* » et se « *concentre sur le défi du vieillissement et des maladies associées* ».

L'une des spécificités du management « *à la Google* » est une pratique intitulée *Innovation time off* (le temps libre pour l'innovation). Dans ce cadre, les ingénieurs sont incités à consacrer vingt pourcents de leur temps de travail à un projet de leur choix. Sans que personne n'impose quoi que ce soit et sans qu'ils n'aient de comptes à rendre à qui que ce soit. Autonomie totale. Résultat des courses : environ la moitié des nouveaux produits sont issus de ces moments où les ingénieurs travaillent sur ce qui leur plait le plus !

Toujours au registre culturel, *Google* a pour habitude de faire des blagues le premier avril. Par exemple, en 2007, sur *Gmail*, il est annoncé que les utilisateurs peuvent demander à ce que soient gratuitement imprimés leurs mails qui leurs seront ensuite envoyés par la poste...

Cette culture a même fait l'objet d'un film, *Les stagiaires*, avec Owen Wilson et Vince Vaughn. Deux commerciaux quadragénaires se retrouvent au chômage quand leur affaire de vente de montres met la clé sous la porte. Les montres ? Un truc de dinosaure ! Et puis ils apprennent que *Google* est l'une des entreprise préférée des salariés, alors ils se disent que pourquoi pas. Ils ne connaissent absolument rien à l'informatique, mais armés de leur baratin de commerciaux et d'une bonne dose de culot, ils parviennent à décrocher un stage chez *Google*, prélude à une éventuelle embauche.

Tous les stéréotypes y passent, de manière probablement un peu romancée pour l'occasion : la nourriture gratuite, le (très) jeune âge moyen des employés, les voitures autonomes, les toboggans pour descendre d'un étage à l'autre et le processus de recrutement original. Par exemple, à l'entretien d'embauche, on leur demande « *Vous êtes deux pièces jaunes tombées dans un mixeur, qu'est-ce que vous faites ?* ». Leur réponse et leur bagou font le reste, car, selon le film, le test ultime d'un recrutement chez *Google* répond à la question : « *est-ce que*

j'aimerais être bloqué au bar avec ce type lors d'une escale d'avion ? ». Je ne vous en dis pas plus, regardez plutôt le film...

Mark Zuckerberg, l'homme aux deux milliards d'amis

Entrer aux alentours de la trentaine dans le top cinq des plus grosses fortunes mondiales avec environ cinquante milliards de dollars n'est pas donné à tout le monde. C'est pourtant la réussite assez folle de Mark Zuckerberg, le fondateur de *Facebook*. Avec ses talents de programmeur, ses idées originales et probablement aussi en ayant planté quelques poignards dans le dos d'« amis » ou « associés », Zuckerberg a fait de sa création le réseau social le plus vaste de notre planète, comptant deux milliards d'inscrits et figurant à la troisième place des sites les plus visités au monde. Une belle revanche pour l'adolescent timide et solitaire qui a longtemps été la tête de turc avant de tout renverser et d'atteindre le sommet du succès.

L'enfance de Mark Zuckerberg est sans histoire et banale. Fils de dentiste, né en 1984, il grandit à Dobbs Ferry, une bourgade de la banlieue éloignée mais aisée de New York. Entouré de ses trois sœurs, c'est un garçon comme tant d'autres, plutôt réservé et distant, qui pratique l'escrime, élève sérieux et doué, mais sans éclat. Ce n'est pas du tout le profil du milliardaire né dans la boue qui a gravi un à un les échelons. D'accord, il a gravi beaucoup d'échelons, mais l'environnement d'où il vient l'a aidé à mettre un pied à l'étrier. Il est tellement chouchouté qu'on le surnomme « *le prince* ».

Vers douze ans commencent à se mettre en place les briques qui formeront un jour *Facebook*. C'est en effet à cet âge que Mark se passionne pour l'informatique, bricole des ordinateurs chez lui et se forme en autodidacte. L'école l'ennuie parce qu'il est trop en avance sur ses petits camarades. L'élève prometteur, devenu brillant, affiche trois ans d'avance ! La conséquence désagréable de la chose est qu'il devient un garçon à part. De constitution plutôt frêle, ses années d'avance font de lui le plus chétif de sa classe. Un chétif doublé d'un « *intello* », Mark a tout ce qu'il faut pour devenir la bête noire des lascars qui dorment à côté du radiateur pendant la classe et qui se réveillent une fois que le prof a le dos tourné...

Sans réel ami, Mark se plonge dans l'informatique, sorte de refuge où les timides, les introvertis et les gringalets ont leur place. Sa curiosité est plus large que son écran d'ordinateur, il s'intéresse aussi à la politique, à l'histoire, aux sciences sociales. Pourtant, sa passion ultime est décidément l'informatique. À tel point qu'il suit des cours du soir à l'université de son quartier. Ce sont des cours conçus pour des adultes et il est, une fois encore, le plus jeune élève de sa classe. L'avantage, ici, est que personne ne s'en prend à lui. Car ça se passe mal au lycée. À seize ans, il part à la *Phillip Exceter Academy*, loin de chez lui, dans un des établissements les plus réputés du pays. Son départ précipité de son lycée d'origine a probablement été lié aux bizutages récurrents dont il était victime... En terminale, il fait ses premières armes en informatique en lançant Synapse, un logiciel qui propose des morceaux de musique en fonction des goûts musicaux des internautes. Il avait lancé ce projet pour s'amuser plus qu'autre-chose, mais le logiciel est néanmoins salué pour sa qualité. La prochaine étape sera Harvard, là où les choses sérieuses vont commencer.

À Harvard, Mark n'a pas fondamentalement changé. En tous cas au début. Il est toujours assez solitaire, certains de ses camarades le décriront même comme froid et n'ayant pas d'attention ou d'intérêt pour les autres. Il se promène en T-shirt et claquettes, ne fréquente que des *geek* et ne semble pas très doué avec les filles. Toujours est-il que, dans l'environnement policé et intellectuel d'Harvard, sa personnalité et son rapport aux autres passent mieux qu'au sein de son ancien

lycée. Il étudie l'informatique, on s'en doutait un peu, ainsi que la psychologie. Aux dires de ses anciens professeurs, il aurait plutôt été du genre à sécher les cours pour se consacrer à ses projets informatiques dans sa chambre d'étudiant. Lancer un site révolutionnaire dans sa chambre universitaire ? Le parcours classique du *geek* devenu milliardaire, il faudrait juste que l'on soit à Stanford plutôt qu'à Harvard pour coller intégralement au cliché.

Malgré son introversion, Mark a fait à Harvard quelques rencontres qui changeront beaucoup de choses au cours des années à venir. Déjà, sa femme, Priscilla Chan. Ensuite Joe Green, son colocataire, avec qui il fréquente la Fraternité, un club destiné à se constituer un réseau professionnel. L'une des rares associations du campus que Mark ait fréquentée et aussi l'une des rares occasions où il accepte de porter une cravate. Ensuite, les frères Winklevoss dont on reparle dans un instant. Enfin et surtout Eduardo Saverin, un étudiant brésilien qui a la particularité d'avoir déjà gagné pas mal d'argent en bourse, ce qui s'avérera utile quand il faudra trouver des fonds pour le *Facebook* à venir, mais n'anticipons pas.

C'est par ses talents d'informaticien que Mark va une première fois se faire remarquer à Harvard. Les étudiants d'Harvard sont logés dans des dortoirs. Chaque dortoir possède un trombinoscope qui répertorie ses locataires, avec une photo, comme sur tout trombinoscope qui se respecte. J'ai l'air d'insister inutilement sur les trombinoscopes et les photos, mais soyez patients, vous allez comprendre pourquoi... Les photos, donc, sont prises le jour de la rentrée, sur le vif, et les étudiants n'y sont pas toujours présentés à leur avantage. Comme les photos ne sont accessibles qu'aux seuls habitants d'un même dortoir, la drague s'en trouve compliquée. Si vous avez flashé sur une fille qui ne partage pas votre dortoir, retrouver sa trace peut s'avérer ardu. C'est là que Mark intervient. Ce petit génie de l'informatique pirate le site internet d'Harvard et rend le trombinoscope accessible à tout le monde. Mais il va plus loin, car jusque-là il n'y a toujours pas de quoi fouetter un chat, et organise une sorte de concours de beauté en ligne, appelée *Facemash*. Apparaissent alors deux photos et l'on doit cliquer sur le plus beau afin de déterminer un « *classement de beauté* ». Et

comme les étudiants ne sont pas à leur avantage sur les photos, le petit jeu vire à la moquerie gratuite.

Le succès est fulgurant, tout Harvard se connecte à *Facemash*, chacun craignant pour sa petite réputation sur le campus. Face à l'affluence, les serveurs d'Harvard sautent et la direction ne partage pas du tout l'humour de Mark. Il frôle l'exclusion. Mais lui ne comprend pas vraiment ce qu'on lui veut car, de son point de vue, il a rendu service en montrant que le site peut être piraté. L'événement pourrait relever de l'anecdote, mais les répercussions iront bien plus loin. Car avec *Facemash*, Mark est devenu quelqu'un sur le campus. À tel point qu'il va attirer l'attention de deux camarades : les jumeaux Winklevoss.

Les frères Winklevoss, Cameron et Tyler, sont du genre parfait : beaux et musclés comme des dieux grecs, tous deux finalistes des jeux olympiques de Pékin en aviron, riches et intelligents comme on l'est toujours plus ou moins lorsqu'on étudie à Harvard. Ils souhaitent se lancer dans l'entrepreneuriat en fondant un réseau social en ligne, qu'ils souhaitent nommer *HarvardConnexion*. Le seul problème est qu'aucun ne possède les compétences informatiques nécessaires. Alors, comme ils ont entendu parlé d'un certain Mark Zuckerberg qui semble se débrouiller aussi bien avec les ordinateurs qu'eux avec leur aviron, ils le rencontrent et lui exposent leur plan. Mark se montre intéressé et accepte de mobiliser un peu de son temps libre pour les aider à monter leur projet. Entre camarades, hein, il faut s'aider, et inutile de signer quoi que ce soit puisqu'on est entre nous...

Nous sommes au début de l'année 2004. Mark travaille comme un forcené sur la création du réseau social qui regrouperait les étudiants d'Harvard et ensuite, pourquoi pas, de toutes les universités. À tel point qu'il sèche une bonne partie des cours... Mais il ne s'agit pas du *HarvardConnexion* des frères Winklevoss, Mark travaille en solo sur son propre projet. Les jumeaux, trop sûrs d'eux, il les baratine, annule leurs rendez-vous sous prétexte d'examens imminents, mais les rassure quand même : si, si, ça avance !

Alors, immanquablement, la question se pose : Mark a-t-il copié l'idée des frères Winklevoss afin de développer son futur *Facebook* ? Bien entendu, les

deux frangins ont hurlé au vol et hurlent encore, d'ailleurs. Mais cela reste difficile à prouver, surtout que rien n'avait été signé. Après-tout, Mark avait peut-être eu une idée semblable et la rencontre des Winklevoss n'a peut-être rien changé ? Il y a eu procès. Les jumeaux ont obtenu quelques miettes, en fait quelques dizaines de millions de dollars, mais il s'agit bien de miettes comparé à ce qu'est devenu *Facebook*. Ils n'ont jamais réussi à prouver que *Facebook* n'est qu'un plagiat de *HarvardConnexion*.

Revenons à ce début 2004. Mark a dix-neuf ans. Son obsession est de lancer un réseau social qui lierait entre eux les étudiants de Harvard. Il songe, pour l'instant, à l'appeler « *The Facebook* », ce qui, traduit dans la langue de Molière, signifie « *le trombinoscope* ». Un peu plus tard, l'article disparaîtra pour donner le nom désormais connu dans le monde entier. Mais Mark, quoique informaticien doué, a besoin d'aide et surtout de fonds. Il propose naturellement à son ami Joe Green de se lancer avec lui. Mais suite au piratage du trombinoscope de l'université, du concours de beauté et du scandale qui a suivi, celui-ci ne veut plus rien entreprendre avec Mark. Quelques années plus tard, ce dernier plaisantera sur « *l'erreur à x millions de dollars* » commise par son ami Joe Green. X millions variant selon la valeur de *Facebook*, et qui deviendra assez vite des milliards de dollars. Un autre ami de Mark, cependant, se trouve plus intéressé : le brésilien Eduardo Saverin. Comme il a déjà gagné de l'argent en bourse, il a les moyens d'investir. La première mise de fonds sera modeste : mille dollars, en échange de quoi Eduardo possède trente pourcents de l'entreprise. Grâce à cet apport de fonds, *The Facebook* naît le 4 février 2004, avec Mark et Eduardo dans le rôle des sages-femmes.

Le succès est immédiat. Sur tout le campus, on veut découvrir la nouveauté de ce fameux Mark Zuckerberg qui avait tant fait parler de lui. *The Facebook* est bien plus sophistiqué que *Facemash* et, au bout de trois semaines, il compte déjà six mille utilisateurs. En deux mois, le réseau s'est étendu aux neuf plus grandes universités du pays. *The Facebook* est, dès l'origine, assez semblable à la version que l'on connaît aujourd'hui. Il connecte entre eux des membres qui peuvent étaler leur vie, discuter, échanger des photos... À ceci près qu'il n'est, au début, accessible qu'aux étudiants de Harvard, puis d'autres universités. Mais

Mark voit plus loin et envisage déjà de sortir d'un cadre purement universitaire pour en faire un réseau social universel. Les choses s'accélèrent, la presse commence à s'intéresser à ce gamin de dix-neuf ans, à la fois timide et débordant d'ambition, qui semble disposé à révolutionner la manière dont les gens communiquent en ligne. Il faut passer à la vitesse supérieure. Mais déjà, les premiers soucis apparaissent. Eduardo, en bon financier qui veut gagner de l'argent, pousse à l'instauration d'espaces publicitaires sur le site. Mark s'y oppose, il cherche avant tout à plaire aux utilisateurs. Et puis les frères Winklevoss s'étranglent en voyant ce réseau social qui ressemble comme deux gouttes d'eau à leur idée de *HarvardConnexion*. Ils comprennent que Mark n'a jamais eu l'intention de les aider à monter leur site, pire, ils sont convaincus qu'il leur a volé l'idée. Pour Mark, les murs d'Harvard commencent à paraître trop petits. Après deux ans d'étude, il plaque tout sans avoir obtenu le moindre diplôme et s'envole pour la *Silicon Valley*. Il pense, avec raison, qu'à la Mecque de l'informatique et de l'entrepreneuriat, sa jeune entreprise aura plus de chances de croître. Cela ne vous rappelle rien ? Un certain Bill Gates, quelques décennies plus tôt, avait déjà abandonné ses études à Harvard pour lancer *Microsoft*...

La toute jeune entreprise s'installe à Palo Alto, en plein cœur de la *Silicon Valley*, dans une petite maison. Il n'y a, au début, que deux employés. Très vite, l'équipe s'agrandira. L'ambiance est à la fois décontractée et travailleuse. Cette fine équipe a une moyenne d'âge d'environ vingt ans. On fait la fête la nuit, on dort jusqu'à midi, puis on travaille comme des acharnés jusqu'à minuit pour rattraper le temps perdu, avant de sortir les packs de bière et d'appeler les copains. Et l'entreprise se développe, se développe, à un rythme effréné.

Officiellement, c'est toujours Eduardo Saverin qui partage les rênes avec Mark, depuis Harvard où il est resté pour ses études. Dans les faits, Eduardo est devenu un second couteau. Rien de surprenant, quand on est à des milliers de kilomètres de l'action et que l'on est à la barre d'une entreprise qui aiguise les convoitises, on se retrouve vite sur la touche. Un autre investisseur va prendre de l'importance chez *Facebook* : Sean Parker (à partir de 2005, suite à l'achat du nom de domaine Facebook.com, le « The » disparaît). Sean Parker n'a alors que

vingt-cinq ans mais c'est déjà un entrepreneur aguerri qui a gagné une petite fortune. Immédiatement, il comprend le potentiel de *Facebook*, se rapproche de Mark et devient l'une des têtes de l'entreprise. On voit là l'un des aspects sombre de Mark. Il n'a aucun scrupule à évincer Eduardo, son ami de fac, si tant est qu'il l'ait un jour considéré comme tel plutôt que comme une vache à traire. Se sentant trahi, Eduardo rue dans les brancards, mais son pouvoir dans *Facebook* a été dilué à son insu par des levées de fonds successives. Encore une fois, il y a procès. Mais Eduardo, contrairement aux jumeaux Winklevoss, a des preuves tangibles de son implication dans l'entreprise. On déniche même un message où Mark et Sean Parker discutent après avoir rencontré un investisseur potentiel. Tous deux conviennent que l'investisseur est un escroc qui a essayé de les embobiner. Et Mark de déclarer à son nouvel associé qu'il va utiliser la même méthode avec Eduardo... Le résultat du procès est demeuré secret, mais l'on parle d'une indemnité d'environ deux milliards de dollars en actions *Facebook* pour Eduardo, joli lot de consolation !

Avec l'éviction d'Eduardo, on découvre le mauvais côté de Mark. Impitoyable, glacial, limite vicieux. Au fil du temps, les cas de licenciements cavaliers, de dépressions, voire de suicides se multiplieront. Derrière ses airs de parton décontracté en tongs et T-shirt, son allure frêle et sa timidité, Mark a des crocs de carnassier. Dont il se sert probablement plus que nécessaire au seul bon développement de son entreprise.

Mark n'a rien du chef d'entreprise charismatique ni de l'orateur qui enflamme les foules. Sa timidité n'est pas une légende. Après quelques interventions à la télévision et en public qui ont viré au fiasco, ses équipes verrouillent étroitement sa communication. Ce n'est pas grâce à ses talents de manager que Mark développe *Facebook*. L'ambiance se veut fêtarde et décontractée, mais il n'a rien inventé, il se contente de copier ce qui se fait déjà dans la *Silicon Valley*. *Facebook* ne révolutionne pas la gestion du personnel, comme avaient pu le faire *HP* ou *Ford*. Il faut chercher ailleurs les clés du succès.

Car le succès est toujours au rendez-vous. Le nombre d'abonnés croît inexorablement, ainsi que la valeur estimée de l'entreprise. *Facebook* déménage dans de nouveaux bureaux, embauche, s'internationalise, commence à racheter d'autres entreprises. Aujourd'hui disponible en quatre-vingt-seize langues, elle a racheté une cinquantaine d'entreprises, dont certains gros poissons, comme *Instagram* ou *Whatsapp*.

Le développement de *Facebook* devait forcément, tôt ou tard, le conduire à une entrée en bourse. Ce sera chose faite le 18 mai 2012, jour de son introduction au Nasdaq, le marché des entreprises technologiques. Il s'agit là de la plus grosse de l'histoire des valeurs technologiques, et de la seconde aux États-Unis derrière *Visa* (mais devant *General Motors*). C'est un fiasco. Surprenant, n'est-ce-pas ? Car *Facebook* est généralement associé à tout ce qui fait un tabac. Mais le prix de l'introduction en bourse, trente-huit dollars, était certainement trop élevé. De plus, la méthode d'enchère mise en place par la banque *Morgan Stanley* a ajouté de la confusion. Lorsqu'une entreprise s'introduit en bourse, elle ne le fait pas seule, elle paie des intermédiaires, appelées banques d'affaires, qui s'occupent de placer les actions auprès du public. Et la banque retenue, le géant *Morgan Stanley*, a été critiquée pour la manière originale dont elle a géré l'affaire. Et puis, des doutes circulaient quant à la pérennité du modèle d'affaires de *Facebook*. Toujours est-il que l'action plonge et perd près de la moitié de sa valeur en deux semaines. Mais elle s'est bien rattrapée depuis : introduite à trente-huit dollars, elle est montée au-delà de cent soixante dollars !

Le modèle d'affaires de *Facebook*, justement, parlons-en ! Il est assez similaire à celui de *Google*... *Facebook* est gratuit et, comme précise le site, « *le restera toujours* ». Seules certaines applications sont payantes. Pas facile, pourrait-on penser, de gagner de l'argent avec quelque-chose de gratuit. Sauf si vous avez une forte affluence. Auquel cas, vous vendez à des entreprises, et très cher, l'attention que vous captez auprès des utilisateurs réputés solvables qui racontent leur vie en ligne. Mieux encore, il devient très facile de cibler la publicité. En effet, en fonction des contacts d'une personne, des choses qu'elle « *like* », comme on dit dans le jargon, il devient possible de donner à chacun la

publicité qui lui correspond le mieux. Ainsi, l'éternel problème des publicitaires (on sait que la moitié des dépenses de publicité sont gaspillées, le problème est qu'on ne sait pas laquelle) se trouve en bonne partie résolu. On vous avait bien dit que le procédé était semblable comme deux gouttes d'eau à celui de *Google*. Sur *Facebook* aussi, ressemblance supplémentaire, la publicité est discrète. Aucune page ne jaillit sur votre écran pour vous vanter les mérites d'une nouvelle lessive, comme cela se produit sur les sites de *streaming* par exemple. Si c'était le cas, les utilisateurs de *Facebook* seraient vite écœurés. Non, la publicité est discrète, elle se fond dans le décor. Bien souvent, sous la forme d'un bandeau publicitaire qui n'a pas l'air d'en être un. Il se présente comme un « *ami* », une impression qui est renforcée par le fait que la publicité en question correspond étroitement à vos goûts. Si vous êtes mordu de voyages par exemple, une publicité pour des billets d'avions apparaît mais, si l'on n'y prend pas garde, on pourrait la confondre avec la publication d'un de vos amis lui aussi *globe-trotter*. Ce qui implique, là encore de façon identique à *Google*, que *Facebook* collecte un grand nombre de données sur vous et vos habitudes. D'où une critique récurrente adressée au réseau social...

Mark et *Facebook* se prennent des volées de bois vert à intervalles réguliers. Parfois, les critiques sont des plus farfelues. Comme lorsque, pendant une émission où il était mal à l'aise et où il suait à grosses gouttes, Mark enlève son pull. A l'intérieur de son pull étaient représentés des symboles qui en forme de pyramide, selon certains esprits à l'imagination fertile, indiqueraient que *Facebook* serait la main armée de quelques sociétés secrètes. D'autres critiques sont cependant plus fondées puisqu'attaquant la personnalité de Mark et son comportement qui prend de nombreuses libertés avec des notions telles que l'honnêteté ou la sincérité. Mais nous avons déjà parlé de tout ceci.

C'est la collecte massive de données concernant les utilisateurs qui pose le plus de questions. *Facebook* sait beaucoup (trop ?) de choses de ses utilisateurs. Et que fait-elle de ces données ? Les utilise-t-elle uniquement pour cibler sa publicité ? Dans un mail écrit lors des débuts de *Facebook*, Mark dit que les utilisateurs sont bien naïfs de lui faire confiance... Et puis, lors de la divulgation

d'informations classées secrètes par Edward Snowden, il est apparu que *Facebook* collaborait avec la NSA. L'ancien garant de la protection des données de *Facebook* a d'ailleurs été embauché par la NSA... De là à faire de *Facebook* l'espion du gouvernement, il n'y a qu'un pas que certains franchissent aisément...

Facebook a également été critiqué pour la façon dont il relaie les informations concernant la politique ou l'actualité. En mettant en avant des informations plutôt que d'autres, il aurait un impact sur l'information du public et donc sur le déroulement des campagnes électorales.

Autre problème : l'évasion fiscale. *Facebook* déclarerait en France un chiffre d'affaires qui serait vingt fois plus faible que le montant réel. Une manière assez simple de faire apparaître, par le plus grand des hasards, des profits aux Îles Caïman... En fait, les critiques adressées à *Facebook* sont assez similaires que celles qu'essuie *Google*. Pas surprenant, puisque ce sont des entreprises au *business* assez similaire.

Mais nous avons dit que nous essayerons de voir le positif. Mark s'est, lui aussi, lancé dans la philanthropie. Il a, par exemple, annoncé un don de cent millions de dollars destiné à favoriser l'éducation. Si l'on était mauvaise langue alors on préciserait que ce don a été annoncé juste avant la sortie du film *The social network*, film retraçant sans complaisance les débuts de *Facebook*. Alors on pourrait se laisser penser que la soudaine vocation philanthropique de Mark n'a été dictée que par le souci de redorer son image, non... ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit...

Facebook, c'est avant tout le réseau social que tout le monde connaît. L'entreprise a bien cherché à se lancer dans la messagerie (@facebook.com) pour concurrencer *Hotmail* et *Gmail*, mais la greffe n'a jamais pris, à tel point que le projet a été arrêté en 2014. Une tentative de diversification a été opérée vers les réseaux professionnels de *Workplace*, mais sans grand succès. Quand vous êtes identifié, étiqueté, catalogué dans un domaine, il devient difficile d'en changer. Tant pis ! Puisque le cœur de métier de *Facebook* marche toujours aussi bien et que tous ceux qui ont voulu le concurrencer s'y sont jusqu'ici

systématiquement cassé les dents, alors *Facebook* continue son petit bonhomme de chemin. L'entreprise construit de nouveaux locaux au cœur de la *Silicon Valley*, conçus par le célèbre architecte canadien Frank Gehry. Il s'agit du plus grand *open space* du monde : deux mille cinq cent salariés et quarante mille mètres carré de bureaux d'un seul tenant. L'architecture, typique de la *Silicon Valley*, est sensé abolir la hiérarchie, favoriser l'interaction entre les salariés et l'innovation ; à l'opposé des salariés mis en boîte dans les tours de New York. *Facebook*, une fois de plus, adhère complètement au modèle californien.

Pourtant, *Facebook*, à l'inverse de *HP* ou *Apple*, n'a pas inventé le modèle de gestion de la *Silicon Valley*. En fait, si on veut se montrer quelque peu taquin, on peut dire que Mark n'a rien inventé. Ce qui pose alors la question d'une telle réussite. L'homme n'est pas un manager génial ou visionnaire. Un bon informaticien certes, mais ça ne suffit pas à devenir milliardaire avant trente ans. La chance de *Facebook* fut de se positionner très tôt sur le créneau des réseaux sociaux. Et, une fois installée dans cette branche, il est devenu très difficile pour la concurrence de l'attaquer. Pourquoi s'inscrit-on sur *Facebook* ? Parce-que les autres y sont. Si vous lancez un nouveau réseau social, meilleur en tout point, mais que personne ne l'utilise, alors s'y inscrire n'a aucun sens. Ainsi, dans une sorte d'effet boule de neige, le réseau social qui compte le plus d'inscrits attire le plus de monde, et inversement. C'est d'ailleurs ce que l'on appelle un « *effet réseau* ». Et c'est la raison pour laquelle on peut aisément prévoir un avenir radieux à *Facebook*.

Le futur, pour Mark, pourrait passer par la politique. La rumeur, pourtant démentie par l'intéressé, lui prête l'intention de briguer un jour la Maison Blanche. Les recrutements à répétition d'anciens experts de la politique et son comportement de politicien en campagne qui sillonne le pays, alimentent les spéculations. La politique pourrait sembler un choix étrange pour un personnage souvent mal à l'aise en public, qui plus est réputé froid et distant. Mais le garçon a déjà renversé tellement de montagnes et surpris tellement de monde qu'il est difficile de dire où il va s'arrêter...

Elon Musk, l'entrepreneur absolu

Parmi les grands entrepreneurs contemporains, il en est un qui, indéniablement, sort du lot. À côté d'Elon Musk, tous les autres semblent un peu ternes. Agé seulement d'une quarantaine d'années, il a déjà révolutionné les paiements en ligne, le lancement de fusées, la voiture électrique et la production d'énergie solaire. Il prévoit de faire rouler des trains à mille deux cent kilomètres par heure et de coloniser Mars. Venant de tout autre que lui, ce genre de projets paraîtrait relever de la science-fiction ou de l'arrogance excessive. Mais Elon Musk a déjà renvoyé dans leurs cordes un si grand nombre de détracteurs qu'on est obligés de le prendre au sérieux...

Sans grande surprise, c'est dans la *Silicon Valley* que Musk développe ses technologies futuristes. Pourtant, il n'est pas originaire de la région. Il est né bien loin de là, en Afrique du Sud, le 28 juin 1971. Aîné de trois enfants, papa est ingénieur et maman nutritionniste. Une famille blanche et plutôt aisée, dans un pays où les inégalités étaient (et sont toujours) criantes.

Le petit Elon est, dès l'enfance, ce qu'il convient d'appeler un enfant prodige. Menant une scolarité brillantissime et étant très en avance sur son âge, les cours sont pour lui un jeu d'enfant. Ce sont les livres qui forment et éduquent son esprit. Un peu comme Edison en son temps, c'est un lecteur insatiable, qui dévore une quantité incroyable de livres dès le plus jeune âge. À neuf ans, il se soumet à un test de programmation chez *IBM* et pulvérise les scores habituels. Il y a, incontestablement, du génie dans ce garçon. Scolairement au-dessus des enfants de son âge et plongé dans ses livres à longueur de journée, il mène une enfance assez solitaire. Mais pas difficile, comme cela avait pu être le cas de Mark Zuckerberg. De ses lectures, il ne se contente pas d'entasser des connaissances pour la simple beauté du geste. Il rêve déjà en grand : il veut entreprendre et changer le monde.

À douze ans, il code un jeu vidéo qu'il revend cinq cent dollars. C'est le premier pas d'une carrière qui s'annonce prometteuse. Très vite, il prend conscience que l'Afrique du Sud est un pays trop étroit pour ses ambitions. Et puis, il lui faudrait faire son service militaire. Chez les Musk, on déteste le régime politique de l'apartheid et Elon, comme ses frères, n'a aucune envie d'aller faire régner l'ordre dans les *townships*. Son rêve, c'est de rejoindre les Etats-Unis et la *Silicon Valley*. Alors, à dix-sept ans, contre l'avis de ses parents, il part pour l'Amérique du nord. Première destination : le Canada.

Les années à venir vont être consacrées aux études. Tout d'abord à la *Queen's University* en Ontario. Puis, en 1992, il part pour la prestigieuse Université de Pensylvanie afin d'étudier la physique. Il suivra aussi des études d'économie à la *Wharton School of Business*. Puis, en 1995, il s'inscrit en doctorat de physique à... l'université de Stanford, évidemment !

Ce sont, pour Elon Musk, des années studieuses. Studieuse et modestes car sa famille, bien qu'aisée selon les standards sud-africains, n'a pas les moyens de lui faire mener grand train. Il lit toujours autant, se pose des tas de questions et garde dans un coin de sa tête des tonnes d'idées d'entreprises à créer, de technologies à découvrir et de secteurs à bouleverser.

C'est à cette époque qu'il fonde les quelques principes et ambitions qui guideront sa carrière par la suite. Il veut changer le monde, rien de plus. Alors, il se demande ce qu'il faudrait changer en priorité, quelles sont les technologies essentielles au futur de l'Humanité. Déjà, internet, années quatre-vingt-dix oblige. Ensuite, l'énergie. Se débarrasser des énergies fossiles, à la fois disponibles en quantités limitées et trop polluantes. Donc, développer la production d'énergies renouvelables, ainsi que leur consommation. Enfin, l'espace. Pour Musk, ambition peut-être la plus démesurée, l'Humanité ne doit pas se contenter de la Terre. Il faut voir plus grand. Alors, son idée est de coloniser d'autres planètes qui serviraient, en quelque sorte, de planètes de rechange. En clair, il veut à terme coloniser Mars, rien de plus. C'est à la lumière de ces ambitions qu'il faut lire son activité entrepreneuriale. Chaque entreprise créée sera, à sa façon, un moyen d'atteindre son incroyable but.

Dans la plus pure tradition des entrepreneurs de la *Silicon Valley*, Musk lance son entreprise alors qu'il est encore étudiant à Stanford. Mitigé quant à ses chances de réussir, il s'assure de pouvoir reprendre son cursus s'il venait à faire faillite. En fait, il ne reviendra jamais sur les bancs de la fac.

En 1995, il se lance dans le grand bain, accompagné de son frère Kimbal et de vingt-huit mille dollars apportés par la famille. Leur première entreprise se nomme *Global Link Information Network*, renommé ensuite *Zip2*, et est liée à internet, comme la majorité des *start-ups* de l'époque et de la région. Jusqu'ici, lorsque vous souhaitiez obtenir l'adresse d'une entreprise, vous ouvriez un énorme livre appelé annuaire des pages jaunes. L'ambition des frères Musk était de changer tout cela et de rendre les informations des pages jaunes accessibles en ligne. Elon, le plus doué des deux en informatique, se chargea de la programmation.

C'est le début de la bulle internet, l'époque où San Francisco connaît une « *ruée vers l'or* » comparable à celle du début du ^{xx}^e siècle, seulement cette fois, les *geeks* et leurs ordinateurs ont remplacé les chercheurs d'or et leur pioche. La concurrence est féroce et les places au soleil sont chères, surtout pour les nouveaux venus qui n'ont pas beaucoup d'argent et encore moins de contacts. C'est l'époque où les frères Musk bricolent leur *strat-up* dans leur petit appartement, tellement petit qu'il n'y a pas de douche et qu'ils vont se laver au club de gym.

Pourtant, portée par les compétences hors paires d'Elon (sans vouloir faire de tort à son frère Kimbal, c'est Elon qui est le principal moteur du projet), *Zip2* commence à faire son trou. Elle attire investisseurs et clients. En 1999, elle attire même les convoitises d'une plus grande entreprise, *Compaq Computers*, qui la rachète pour trois cent sept millions de dollars. Les deux frères empochent à l'occasion, autour de quinze millions de dollars. Pour rappel, Elon n'a que vingt-huit ans et son frère un de moins.

À partir de là, les deux frangins auraient pu s'acheter un yacht ou une villa et faire la fête du matin au soir. Mais, c'est mal connaître Elon. Rappelez-vous

qu'il a pour objectif de changer le monde. Et pour l'instant, il a surtout changé son propre destin. Il est riche et respecté dans la *Silicon Valley*, deux atouts qu'il va mettre à profit pour continuer son incroyable parcours. Il est ce que l'on appelle un *serial entrepreneur*, un peu comme il y a des *serial killers*. Ce type-là ne tient pas en place et ne s'arrête jamais de lancer de nouveaux projets.

Ses ambitions portent encore vers internet. Il trouve que la manière dont on transfère de l'argent est fortement moyenâgeuse, avec des chèques ou des ordres de virement qui mettent des jours et des jours à être exécutés. Son idée est simple : réaliser des transferts d'argent par un simple *e-mail*. En février 1999, Elon vend *Zip2*. En mars, il co-fonde *X.com* en y réinvestissant une bonne partie de l'argent obtenu de la vente ; quand je vous disais qu'il ne tient pas en place ! L'idée de *X.com*, on l'a dit, est de réaliser des transferts d'argent en ligne, une idée qui s'avérera prometteuse. Un an plus tard, *X.com* fusionne avec *Confinity*, un concurrent qui possédait un service de transfert d'argent nommé *PayPal*. D'ailleurs, *PayPal* deviendra le nom définitif en 2001.

Le développement de l'entreprise est rapide mais Musk, suite à un désaccord avec les autres actionnaires, est démis de ses fonctions de PDG. Qu'à cela ne tienne ! En 2002, *PayPal* est rachetée par *eBay* pour un milliard et demi de dollars. La bande de co-fondateurs lanceront chacun de nouvelles entreprises, à tel point que l'on surnomme les anciens de l'entreprise la « *mafia PayPal* ». Ces derniers lanceront par exemple *Linkedin* ou *YouTube*. L'un des membres les plus connus de la « *mafia* », après Elon Musk, est Peter Thiel. C'est notamment par la politique que son nom s'est fait connaître du grand public, car il a été l'un des rares dans la *Silicon Valley* à soutenir la campagne de Donald Trump.

Elon, pour sa part, a empoché cent soixante-cinq millions de dollars grâce à la vente de ses actions *PayPal*. Il a désormais les poches suffisamment profondes pour que les choses sérieuses commencent. J'ai bien écrit « *pour que les choses sérieuses commencent* ». Car, en comparaison de la suite, *Zip2* et *PayPal* ne font figure que de tour d'échauffement.

Jusqu'ici, une approche chronologique des projets d'Elon Musk était appropriée. Ils se succédaient les uns après les autres, l'un n'étant lancé que

lorsque l'autre avait été vendu. À partir de 2002, c'est plus compliqué, car Elon va commencer à superviser plusieurs projets à la fois. Mais, par souci de simplicité, on les présentera dans leur ordre chronologique de lancement, même si l'évolution de l'un n'est pas toujours sans incidence sur l'évolution d'un autre.

En 2002, tout de suite après la vente de *PayPal*, Elon Musk se lance dans un projet en forme de rêve de gosse : la conquête spatiale. L'espace est la chasse gardée d'un petit nombre d'acteurs, généralement adossés à des grands pays. L'idée de lancer une entreprise privée dont le business est d'envoyer des fusées est, en soit, novateur. On le verra à plusieurs reprises, Elon Musk est un « *disrupteur* », c'est-à-dire qu'il débarque dans un marché établi et le transforme de fond en comble.

Elon Musk est scientifique de formation, mais pas astronome. Sa formation universitaire, certes pointue, n'a pas *a priori* de quoi faire de lui un génie de la conquête spatiale. C'est dans ses très nombreuses lectures qu'il puise ses idées. Et, concernant *SapceX*, son idée est très simple en apparence : lancer des fusées qui pourront mettre des satellites en orbite pour un coût très largement, inférieur aux acteurs déjà en place. Il faut une bonne dose de culot et de confiance en soi pour penser que, même en étant le seul investisseur de départ puisque tout le monde vous prend pour un hurluberlu, vous allez faire la leçon à toute l'industrie spatiale mondiale. Et le plus incroyable, c'est qu'il a réussi !

D'après lui, les fusées n'ont pas évolué depuis les années soixante. Il est donc possible, à l'aide de technologies récentes, de faire mieux pour moins cher. Les acteurs en place, confortablement installés dans leur situation de monopole ou d'oligopole (un tout petit nombre de vendeurs sur un marché, un « *monopole à plusieurs* », si vous préférez), et bien souvent sous perfusion d'argent publique, ne se remuent pas beaucoup pour faire évoluer leur industrie. On retrouve là le problème typique des monopoles : l'absence d'incitation à innover. Alors que l'entreprise sur un marché en concurrence, elle, doit constamment se retrousser les manches. Dans un sens, Elon Musk est un peu le Henri Ford de la fusée : il ne l'a pas inventée mais cherche à bouleverser la manière dont fonctionne l'industrie pour faire chuter les coûts.

Ne nous engluons pas dans des détails techniques. Disons simplement qu'un lancement de fusée standard coûte dans les trois cent millions de dollars. Et *SpaceX* fait aussi bien pour quatre-vingt-dix millions de dollars ! Parmi toutes les innovations qui ont germé dans l'esprit fertile d'Elon Musk, la plus remarquable est certainement la récupération des fusées. Traditionnellement, lorsqu'une fusée lance un satellite en orbite, la fusée va s'écraser en un lieu déterminé à l'avance. L'idée de *SpaceX* est de récupérer la fusée, ou du moins une partie, pour faire baisser les coûts.

Ce n'a pas été un long fleuve tranquille. Les trois premiers essais, en 2006, 2007 et 2008, sont des échecs. *SpaceX* est financièrement sur la corde raide. D'autant plus que les autres activités d'Elon sont elles aussi en difficulté, notamment *Tesla*. Et la crise économique naissante n'arrange rien. Dans ce contexte, le lancement du 28 septembre 2008 est celui de la dernière chance. Et il réussit ! Dans la foulée, *SpaceX* décroche un contrat d'un milliard de dollars avec la NASA pour un fret vers la Station spatiale internationale.

Elon Musk a réussi son incroyable pari, celui qu'à peu près tout le monde déclarait perdant. Alors, quand il déclare en 2001 qu'il veut lancer des vols habités vers mars avant 2040, personne n'ose se moquer. Le projet est très sérieux et les ingénieurs de *SpaceX* y travaillent d'arrache-pied. Elon Musk est convaincu que l'Humanité ne doit pas se contenter d'une seule planète. Il a d'ailleurs émis le souhait de mourir sur Mars mais, a-t-il aussi précisé, pas en s'y écrasant...

Une fois ses aventures spatiales lancées, Elon Musk pouvait se consacrer à son autre grand projet : la substitution aux énergies fossiles. C'est dans cet objectif qu'il lance *Tesla* en 2003, une entreprise automobile d'un genre nouveau : des voitures électriques. Puisque ces voitures fonctionnent à l'électricité, il faudra bien trouver un moyen de les approvisionner, d'où son lancement dans l'énergie solaire dont on parlera en temps voulu.

Vous rappelez-vous de Nikola Tesla, ce génie de l'électricité venu d'Europe pour travailler avec son idole Thomas Edison et avec qui il a entretenu des relations orageuses, puis qui a fait fortune avant de finir sa vie seul, ne trouvant

de l'amitié qu'auprès de quelques pigeons de Central Park ? Et bien c'est en son honneur, en référence aux avancées qu'il a permis, qu'Elon Musk a nommé son entreprise de voitures électriques *Tesla*.

Lancer une entreprise automobile est un pari bougrement audacieux. Tout autant que de se lancer dans la conquête spatiale. L'industrie automobile est dominée par quelques très gros acteurs et les nouveaux venus n'ont à peu près aucune chance de s'y faire une place. Aux États-Unis, la dernière entreprise automobile à avoir été lancée avec succès fut Chrysler, en 1925... Mais les voitures de Musk se veulent différentes. Elles ne viennent pas de Détroit ou des grandes villes industrielles, mais de la *Silicon Valley*. Et leur carburant est tout aussi révolutionnaire : l'électricité. Enfin, révolutionnaire, déjà en son temps Thomas Edison prédisait à l'automobile un avenir par le bais de la propulsion électrique. Et d'autres constructeurs, notamment japonais, avaient déjà travaillé du côté du moteur électrique. Mais l'idée de *Tesla* est radicale : fabriquer des voitures uniquement électriques.

En 2003, peu de monde croit à son projet. Musk, au début, est un simple investisseur qui met au pot six millions trois cent mille dollars. Le personnage central des débuts, un temps à la tête de l'entreprise est Martin Eberhard. Suite à une période difficile, Eberhard sera remercié et remplacé par Elon Musk lui-même.

L'objectif ultime de *Tesla* a toujours été clair : faire que, dans un avenir proche, toutes les voitures soient électriques et que l'on puisse se passer de pétrole. Mais pour cela, il faut résoudre un problème bien supérieur au défi technologique : le scepticisme ambiant. Les consommateurs doutent de la fiabilité d'une voiture électrique et, outre les préoccupations écologiques qui peuvent les animer, préfèrent la fiabilité et le côté prévisible de la bonne vieille voiture à essence. Alors, Elon Musk a un plan : commencer par faire du luxe, montrer que les voitures électriques peuvent être performantes, sexy et désirables avant d'élargir la gamme avec des modèles plus abordables. Une évolution assez originale, car bien souvent, les nouveaux venus commencent par faire des choses simples et ensuite, seulement si ça marche, à monter en gamme.

Les débuts sont prometteurs. Les petits bolides de *Tesla* se vendent bien parmi les stars hollywoodiennes qui en profitent au passage pour lancer leur petit message écologique. Léonardo diCaprio, George Clooney ou Arnold Schwarzenegger se promènent au volant de leur *Tesla*, pour le plus grand bonheur de l'entreprise qui trouve ainsi une publicité gratuite.

Pourtant, la suite sera plus difficile. Les progrès technologiques sont plus lents à venir que prévu, et l'argent sort plus vite qu'il ne rentre. S'ajoute à cela la crise de 2008. Les grands constructeurs automobiles américains sont au bord du gouffre et ne devront leur survie qu'à une aide de l'État. Les ventes de voitures sont au point mort et les modèles qui ont le vent en poupe sont les gros SUV. Il est tout aussi difficile pour *Tesla* de vendre des voitures que de trouver les financements qui lui permettront de passer le cap. En 2008, en plein conseil d'administration, Elon Musk annonce qu'il va lever quarante millions de dollars pour développer *Tesla*. Le conseil d'administration, médusé, lui demande comment il compte s'y prendre. Très simple, répond-il, il apportera lui-même l'argent. Après-ça, il n'en aura plus à investir, mais il compte bien lancer ses dernières forces dans la bataille. Un prêt du gouvernement, au titre de la lutte contre le changement climatique, viendra apporter un bol d'air opportun. Un prêt qui sera d'ailleurs très critiqué, y compris par Mitt Romney pendant sa campagne de 2012 face à Barack Obama. Le prêt sera, entre parenthèse, intégralement remboursé, plus les intérêts, et avec neuf ans d'avance sur le calendrier prévu.

Par la suite, le modèle S, en 2012, et le modèle 3, en 2017, relancent l'entreprise. Les voitures *Tesla* remportent de nombreux prix, même si les critiques ne manquent pas non plus. Ces voitures, bien que haut de gamme, sont à la portée du grand public, avec un prix d'entrée à trente-cinq mille dollars. L'électrique, en plus de son côté écologique, présente de nombreux avantages : le moteur est beaucoup plus petit et comporte trois fois moins de pièces qu'un moteur à essence, d'où un énorme gain de place. Dans la modèle 3, on peut voyager à sept passagers. Tout en ayant un coffre à sa disposition, car sous le capot se trouve un grand espace à bagages. Ce modèle, fer de lance de la

stratégie de *Tesla* pour se développer vers le grand public, devra encore faire ses preuves, mais le succès semble être à portée de main.

En fait, quel que soit le succès de son entreprise et même si elle venait à couler demain, Elon Musk a déjà révolutionné l'industrie automobile en obligeant tous les autres constructeurs à développer des moteurs électriques. Un monde de voitures totalement électriques est désormais de l'ordre du possible et Elon Musk y est pour beaucoup. D'ailleurs, il ne compte pas s'arrêter là et envisage de fabriquer aussi des camions électriques. En fait, d'après-lui, tous les moyens de transport peuvent fonctionner à l'électricité, tous sauf les fusées.

Des voitures électriques, c'est très bien, mais encore faut-il produire l'électricité qui les alimente. D'où l'idée de développer le solaire, notamment avec *SolarCity*. L'entreprise a été créée par les cousins d'Elon Musk, Peter et Lyndon Rive, en juillet 2016. Cependant, l'idée initiale ainsi que les financements sont signés Musk. L'idée originelle était assez simple : fabriquer, financer et installer des panneaux solaires photovoltaïques. D'ailleurs, *SolarCity* est depuis devenue le premier installateur de panneaux solaires aux États-Unis.

Le contrat standard, passé avec des particuliers ou des entreprises, est le suivant : on installe des panneaux solaires sur le toit de votre maison ou de votre usine. L'engagement standard est d'une durée de deux décennies. Pendant cette période, vous bénéficiez d'une facture d'électricité réduite. Puis, au bout de vingt ans, les panneaux photovoltaïques sont à vous, ainsi que l'intégralité de l'électricité produite.

SolarCity n'a pas, et ne prétend pas, révolutionner l'industrie du panneau photovoltaïque comme Musk l'a tenté dans le spatial ou l'automobile. Cependant, quelques petites touches nous rappellent que l'innovation n'est pas loin. Comme la manière de se financer : un emprunt obligataire lancé sur internet. En général, un emprunt obligataire (c'est à dire emprunter de l'argent en vendant des titres de dette appelées obligations) se fait *via* un marché financier standardisé, pas directement auprès du public sur internet. Mais Elon Musk se démarque une fois de plus et, en digne héritier de *PayPal*, lance le premier emprunt obligataire en ligne de l'histoire de la finance américaine.

Et comme on est toujours dans la galaxie Musk, les synergies avec *Tesla* sont toutes trouvées. *SolarCity* se lance sur le marché des recharges pour voitures et propose des bornes de rechargement gratuites pour les propriétaires d'une voiture *Tesla*. À terme, l'ambition de Musk est de proposer des rechargements gratuits et illimités auprès d'un réseau dense de stations de recharge à tous ses clients. L'avantage financier qu'offrirait *Tesla* pourrait un jour devenir imbattable !

Mais pour le moment, *SolarCity* est plutôt dans le rouge. L'entreprise était fortement aidée par divers programmes d'aides aux énergies alternatives. Et comme un certain nombre de ces programmes ont été rognés, l'activité a pris du plomb dans l'aile. À tel point que *SolarCity* a dû être racheté par *Tesla*, mais bon, ça reste dans la famille.

Le dernier projet dont nous allons parler n'est pas une entreprise, plutôt un projet de recherche. Il s'agit du train à très très grande vitesse (mille deux cent kilomètres par heure) nommé *Hyperloop*. Les trains seraient comme des capsules lancées dans une sorte de tube, ce qui leur permettrait d'atteindre des vitesses incroyables. Imaginez : Lille-Perpignan en moins d'une heure !

Elon Musk se concentre sur les (nombreuses) entreprises qu'il a déjà créées. Mais, comme ce projet lui tient à cœur, il le lance en 2013 sur la base d'un projet collaboratif. D'ailleurs, pour favoriser le partage d'idées, il n'a délibérément déposé aucun brevet sur cette technologie. Et le coût, demanderez-vous, risque d'être exorbitant ? Et bien, pas du tout. Elon Musk estime que construire une « *ligne Hyperloop* » pour relier San-Francisco à Los Angeles coûterait six milliards de dollars, contre soixante milliards pour la ligne à grande vitesse dite classique actuellement en construction. On s'en doute, ce genre d'estimation fait naître pas mal de scepticisme. Mais Musk a déjà prouvé sa capacité à voir plus loin que tout le monde et à casser les coûts d'une manière que l'on aurait crue irréalisable. De plus, avec des panneaux solaires sur les tubes, les capsules pourraient être autonomes et l'*Hyperloop* générerait sa propre énergie.

Un centre de recherche a été lancé à Toulouse et des études ont été menées qui concluent que l'on pourrait relier Lyon à Saint-Étienne en cinq à dix

minutes, et que la construction coûterait deux fois moins cher qu'une ligne à grande vitesse classique. Adieu le TGV ?

Voilà, (trop ?) rapidement résumés, les projets audacieux d'Elon Musk. Arrivé dans la *Silicon Valley* il y a un peu plus de vingt ans, pratiquement sans un sous en poche, il possède désormais une fortune estimée à vingt et un milliards de dollars. Mais ce n'est pas le plus important, ni pour lui, ni pour les autres. Le plus important est qu'il a bouleversé bon nombre d'industries, conduit à des ruptures technologiques et ce n'est probablement qu'un début ! Se retirer sous les cocotiers pour mener une vie de paisible rentier n'est pas au programme.

Il est arrivé jusqu'ici grâce à une audace folle et à une intelligence hors norme. Il possède aussi des dons managériaux indéniables et une grande capacité à porter ses projets. Mais c'est bien par sa vision des technologies et grâce à sa capacité à faire mieux avec moins qu'il a bâti sa fortune. Les bouleversements qu'il apporte ne sont pas, à l'instar de Hewlett-Packard et de leur « *HP way* » ou de Henri Ford et de son « *five dollars a day* », d'ordre organisationnels ou managériaux. La révolution est avant tout technologique. Il n'invente pas lui-même la plupart de ce que créent ses entreprises. Il a une vision, une idée, un but et sélectionne les scientifiques et ingénieurs qui les porteront. C'est bien là que réside son originalité : une capacité à voir ce que les autres ne voient pas, la conviction de pouvoir faire ce que l'on juge absurde et la ténacité pour y parvenir.

Comme les autres milliardaires, il a ses caprices et bonnes œuvres. Fan de voitures, il s'est offert plusieurs bolides dont une *Formule 1*. Il a épousé l'actrice Talulah Riley, puis a divorcé, puis l'a épousée de nouveau, puis a divorcé de nouveau. Des allers-retours qui auront coûté une petite fortune à notre Roméo, décidément plus doué avec ses fusées qu'avec les femmes. Mais ne nous attardons-pas sur ces détails pour magazines de salles d'attente, Elon Musk vaut mieux que ça. Et le plus chouette, c'est qu'il a encore le temps de nous surprendre ! Dans quelques années, il y aura peut-être bien plus à raconter sur ses entreprises, souhaitons-le.

1. Ne sois pas le mal.

2. Fais le bien.

3. C'est mal !

III) Le bon filon : la distribution

Si l'on regarde la liste des plus grandes fortunes, on trouvera immanquablement les petits génies de l'informatique et de l'internet de la *Silicon Valley*, mais aussi beaucoup de personnes ayant fait fortune dans la distribution, que ce soit en ligne ou par le biais des bons vieux magasins. En plus des cas emblématiques que nous allons détailler, on peut notamment penser à *Walmart*, qui a considérablement enrichi la famille Walton (l'ensemble des membres de la famille possède une fortune de quelques cent cinquante milliards de dollars), à la Mulliez en France avec *Auchan*, ou aux frères Albrecht, devenus les plus grosses fortunes d'Allemagne avec *Aldi* et le hard discount.

Inventer un produit, c'est très bien, le fabriquer, c'est très bien aussi, mais encore faut-il le vendre. Cela semble facile et évident mais pourtant, ça ne l'est pas. Il ne suffit pas d'aligner des produits sur des rayons et d'attendre la venue du chaland. Il faut se préoccuper des stocks et de la logistique, de la cible, du marketing, de la gamme, de l'attente des clients, du contexte social et macro-économique... autant de paramètres qui devront s'emboîter parfaitement les uns dans les autres pour déboucher sur le succès. Alors, voyons quelques exemples de ceux qui semblent être les plus emblématiques.

Ingvar Kamprad : IKEA ou la fortune en kit

Il n'y a pas que les américains qui sachent entreprendre. Ingvar Kamprad est suédois et son parcours, de la revente d'allumettes sur son petit vélo à la place de numéro un mondial du meuble, vaut bien les plus grandes sagas américaines. C'est le parcours de l'entrepreneur (presque) exemplaire en tous points, d'une détermination farouche et fournissant une montagne d'efforts, son flair hors pair l'a conduit jusqu'à la quatrième place des plus grosses fortunes mondiales en 2007, avec un pactole estimé autour des trente-trois milliards de dollars. Pas mal pour le fils d'un modeste agriculteur, du fin fond de la Suède, à qui on a toujours dit qu'il n'arriverait jamais à rien !

Ingvar Kamprad, dont la Suède pleure le décès récent, est né en 1926 dans le Småland, région pauvre et forestière du sud du pays. Sa famille possède une petite ferme et les temps sont rudes chez les Kamprad. On trime comme des bêtes de sommes du matin au soir et le petit Ingvar est bien entendu mis à contribution pour le travail des champs.

L'ambiance, à la maison, sans être plus dure que dans les autres fermes de l'époque, est plutôt morose. Le père d'Ingvar se montre intraitable et lui répète à longueur de journée qu'il n'est qu'un bon à rien destiné à rater sa vie. Comme pour lui donner tort, Ingvar redouble d'efforts, tant à la ferme qu'à l'école. Pourtant bon élève, il ne mènera jamais de grandes études. Ce qu'il veut, c'est

devenir riche, sortir de sa condition de paysan où l'on voit venir les fins de mois avec angoisse. Et cette détermination-là est sans faille. À un vieux monsieur qui lui demande ce qu'il veut faire plus tard, le petit Ingvar répond du tac-au-tac « *devenir riche, comme un très riche millionnaire !* ». Il était en deçà de la prodigieuse carrière à venir : il allait devenir non pas millionnaire mais multimilliardaire...

Très jeune, Ingvar se dit que c'est par le commerce qu'il va s'enrichir. Dans son village, il n'y a pas d'épicerie, les agriculteurs comme lui sont obligés de faire six kilomètres pour acheter les denrées de première nécessité. Il comprend aussi que les habitants du village sont prêts à payer plus cher des produits qui leur seraient livrés chez eux. C'est dans le négoce d'allumette qu'il va faire ses premières affaires. Il emprunte un peu d'argent à sa tante, achète en gros cent boîtes d'allumettes et les revend aux paysans du coin le double du prix. Il n'a que cinq ans.

Alors, en parallèle de l'école et du travail à la ferme, il développe une petite activité de négoce. Il achète en gros, à la bourgade du coin, toutes sortes d'objets du quotidien, des stylos aux collants en passant par les allumettes et, perché sur son petit vélo, part démarcher sa clientèle dans la campagne des alentours. Mais il voit plus grand et, en 1943, alors âgé de dix-sept ans, il lance son entreprise.

Au début, Ingvar cherche à se développer principalement dans la vente par correspondance. Au lycée, il bricole un catalogue qu'il distribue à ses clients potentiels. Devant la ferme familiale, en bordure de route, il aménage une cabane qui lui sert d'entrepôt. Sur la porte, il indique l'adresse : son nom et prénom (Ingvar Kamrprad), le lieu-dit (Elmtaryd) et la commune (Agunnaryd). Ce qui, une fois qu'on ne retient que les initiales, donne *IKEA* ! Ce n'est donc pas dans un garage qu'*IKEA* est né, contrairement aux grands succès de la Silicon Valley, mais presque puisque dans un modeste entrepôt bricolé en bordure de route.

Pour l'instant, *IKEA* vend un peu de tout : des décorations de Noël, des semences, de la vaisselle, des vêtements, de tout on vous dit ! Sauf des meubles. Ce n'est qu'en 1947 qu'Ingvar commence à vendre ses premiers meubles. Et très

vite, c'est l'article le plus vendu. À tel point qu'en 1951, l'enseigne ne vendra plus que cela. Ingvar comprend vite l'engouement pour le mobilier dans cette région rurale. D'ailleurs, bien connaître son client a toujours été l'un des principes de base de sa vision du commerce. Dans les campagnes de la Suède reculée, les vendeurs de meubles traditionnels ne prennent pas la peine de s'aventurer. Si bien que les paysans du coin sont obligés, pour rénover leur mobilier, d'aller jusqu'en ville et là-bas, ils trouvent surtout du mobilier bourgeois, bien au-delà de leurs moyens. Et pourtant, le mobilier s'use aussi vite à la campagne qu'en ville, si ce n'est plus, et il y a une réelle demande.

Ingvar, qui connaît parfaitement la sociologie et les besoins de la région, puisqu'il y est né et qu'il y fait du commerce depuis plusieurs années déjà, se dit qu'il y a un créneau à prendre pour du mobilier simple, pratique, élégant et pas cher. Le créneau qui fera le succès mondial d'*IKEA* est en train de naître. D'ailleurs, le matériau de base du meuble est le bois et, dans cette campagne suédoise, c'est n'est pas ce qui manque. Alors l'entreprise passe des commandes auprès de scieries du coin afin qu'elles fabriquent les meubles demandés. Et ça marche très fort !

À tel point qu'*IKEA* ne se contente bientôt plus de son catalogue. Ingvar a compris que le client souhaite voir le produit, le toucher et l'examiner sur tous les angles pour mieux l'imaginer chez lui. La photo du catalogue ne suffit pas. Alors il ouvre son premier magasin, qui ressemble plus à un stand d'exposition, à Älmhult, la bourgade du coin. À côté, il construit un hôtel confortable et équipé d'animations pour les gens qui viennent de loin. D'ailleurs, les meilleurs clients se voient offrir la nuit. L'hôtel est, bien entendu, entièrement meublé par *IKEA* pour montrer au client combien les meubles sont élégants et fonctionnels.

Dès le début, Ingvar a compris que son magasin ne doit pas être un simple endroit où l'on passe en coup de vent, pressé de rentrer chez soi. Il faut qu'on y vienne comme on ferait la sortie du weekend, on furete, on prend son temps, on rêve à la façon dont on aménagera sa maison, Madame doit avoir le temps de convaincre Monsieur qu'ils ont absolument besoin d'une nouvelle armoire pour ranger toutes les chaussures...

L'un des premiers employés d'*IKEA* fut Gillis Lundgren, un *designer*. Son boulot était de concevoir des meubles à la fois élégants, grand-public et bon marché. À ce propos, Ingvar avait coutume de dire que tout le monde peut créer un bureau à mille dollars, mais que seul le meilleur peut en concevoir un à cinquante dollars. En embauchant Gillis Lundgren, Ingvar a eu du flair. Il a été pour beaucoup dans la fulgurante réussite du géant du meuble.

IKEA, donc, était devenu marchand de meubles. Le défi principal résidait dans la livraison. Livrer un bouquin, par exemple, comme le fait *Amazon*, est relativement facile : c'est petit, léger et ça résiste aux chocs. Mais livrer un meuble est une autre paire de manches ! Surtout que si le meuble casse, il faut rembourser le client, ce qu'Ingvar, très proche de ses sous, n'apprécie pas du tout.

Un beau jour qu'une petite table de salon, toute légère, à trois pieds, devait être livrée, Gillis Lundgren se dit que non, que c'est vraiment trop bête de la livrer ainsi. Que l'on pourrait très bien démonter les trois pieds, les ranger ensemble sous le plateau et que le client pourrait les visser lui-même, ou que le livreur s'en chargerait au besoin. Aussitôt dit, aussitôt fait ! Sans le savoir, il venait d'inventer le meuble en kit, dont l'année officielle de naissance est 1956.

Car très vite, on se rend compte que l'on peut livrer démontés un grand nombre de meubles. En fait, à peu près tous. Le client doit certes jouer ensuite au bricoleur, mais le gain d'efficacité est tel que le coût en devient imbattable. Imaginez un peu : une table se résume à un carton, certes lourd, mais que l'on peut empiler dans un entrepôt comme une brique, sans se soucier de la manipuler avec délicatesse. Un meuble en kit occupe en moyenne huit fois moins d'espace que le même meuble monté. Et le coût de livraison tombe à zéro, puisque le client se charge lui-même de trimbaler son carton jusqu'à chez lui.

L'entreprise connaît une croissance rapide dans les années d'après-guerre, le chiffre d'affaires double chaque année. La Suède, comme le reste de l'Europe occidentale, connaît ce que l'on a appelé en France les « *Trente glorieuses* », cette période de très forte croissance. La natalité est élevée, les gens de la campagne déménagent en ville et il faut bien que tout ce monde-là se meuble... *IKEA* va tout naturellement profiter de cette vague porteuse.

Pour faire entrer définitivement son entreprise dans la cour des grands, Ingvar se dit qu'il ne peut plus se contenter de son catalogue et de ses petits magasins de province. Il faut frapper un grand coup. En 1965, il ouvre à Stockholm un immense magasin, organisé de cette façon si originale qui deviendra la marque de fabrique de la marque. Le pari est audacieux. Ingvar y risque l'intégralité de sa fortune naissante. C'est du quitte ou double.

Car précisons dès maintenant qu'Ingvar refuse d'ouvrir son capital à des actionnaires extérieurs. Il souhaite garder la totale maîtrise de son entreprise. Une stratégie juteuse si les choses tournent bien, mais aussi risquée, car il se retrouvera seul à supporter d'éventuelles difficultés financières. *IKEA* n'est pas cotée en bourse. Elle n'en a pas besoin, puisqu'elle n'a jamais cherché à attirer de nouveaux actionnaires. Cette démarche permet à Ingvar de rester seul maître à bord, mais elle ralentit aussi le développement de l'entreprise. Car les fonds à investir se font plus rares dans une entreprise qui ne recourt qu'au crédit bancaire. Refuser d'ouvrir le capital fut un pari audacieux, car l'entreprise aurait pu se faire doubler par la concurrence puisque ses principales innovations ne sont pas brevetables. Mais, par chance ou par flair, Ingvar n'en a pas moins emmené *IKEA* sur les sommets.

Pour l'instant, son premier grand magasin ouvre dans la banlieue de Stockholm. La forme du bâtiment est cylindrique, une idée qui est venue à Ingvar lorsqu'il a visité le musée Guggenheim de New York. Dans ce musée circulaire, le visiteur est obligé de passer devant chaque œuvre. Cette idée, il la pique et la reporte dans son magasin : les clients devront suivre un circuit prédéterminé qui les fera passer devant tous les produits. Des produits qui sont d'ailleurs mis en situation, on passe de pièce en pièce, de façon à bien visualiser comment le mobilier proposé s'arrangerait dans son chez-soi. L'autre caractéristique du magasin est qu'on ne prend ses meubles dans les entrepôts qu'à la fin de la visite. Ainsi, le client n'est pas encombré par ses cartons et peut continuer, dans sa tête, à refaire tout l'ameublement et la décoration de sa maison. L'expérience d'achat n'en est que renforcée, et un client content est un client qui ouvre son porte-monnaie...

Par la suite, la forme circulaire des magasins ne sera pas conservée, mais l'idée d'un cheminement par toutes les pièces de la maison perdurera. Il existe bien des raccourcis permettant au client pressé de se rendre plus vite aux caisses, mais ils sont tellement difficiles à trouver qu'on se demande si ce n'est pas fait exprès...

Le succès du premier grand magasin de Stockholm est fulgurant. Le chiffre d'affaires, dès les premiers jours, avoisine le double de ce qui était prévu. Les gens s'agglutinent à l'entrée pendant des heures afin de se meubler à bas prix. L'entrepôt est dévalisé et le principal défi est de maintenir l'approvisionnement. Ingvar, quant à lui, devient une personnalité. On l'invite à la télévision, bien que cet homme discret n'aime pas se mettre en lumière. Et paradoxalement, son ambition ne s'arrête pas à la Suède. Il est prêt à partir à la conquête du monde.

Pour ses premières armes à l'étranger, *IKEA* ne s'est pas risqué trop loin. C'est à Oslo, en Norvège, que le premier magasin est ouvert à l'étranger. Puis, *IKEA* est parti à la conquête de l'Europe, puis du monde.

Dans sa conquête du marché mondial du meuble, sont appliquées les mêmes recettes qui avaient fait son succès en Suède : meuble en kit pas cher mais doté d'un design néanmoins séduisant. L'entreprise base son développement sur un nombre relativement limité de magasins, « *seulement* » trois cent vingt-huit dans le monde et trente-deux en France.

Plutôt que d'essaimer une multitude de magasins dans la moindre bourgade, la stratégie prévoit de se concentrer sur quelques très grands magasins. L'intérêt est, notamment, de faciliter la logistique et d'assurer, dans chaque magasin, une grande diversité de produits. Si l'on vient chez *IKEA*, on est sûr de trouver ce que l'on veut, tel est le créneau et le client est incité à faire le déplacement. Et de fait, les gens viennent parfois de loin pour y faire leurs achats. C'est pourquoi il faut leur proposer plus que de simples rayonnages de meubles. Ce n'est pas pour rien que le slogan est « *bien plus qu'un marchand de meubles !* ». Le restaurant inclus dans le magasin joue à ce titre un rôle important, car le client qui vient passer l'après-midi sur place doit trouver de quoi manger un morceau.

Et un morceau suédois ! *IKEA* est, culturellement, resté proche de ses racines suédoises. Je dis « *culturellement* », puisque fiscalement, l'entreprise s'est domiciliée à Delft, aux Pays-Bas, où la fiscalité est réputée des plus clémentes. Mais dans le restaurant du magasin, on ne trouve que des plats au nom suédois imprononçable, ce qui donne au lieu un petit exotisme apprécié des clients. Les meubles aussi ont des noms suédois qui donnent bien du fil à retordre aux gosiers du monde entier. Dans la plupart des cas, Ingvar leur donne des noms de rivières, de lacs ou de forêts de sa région natale. Le tout est que ça sonne suédois, car le client international ne connaît de toutes façons rien à cette langue.

Dès les années soixante, *IKEA* a commencé à fabriquer une partie de ses meubles dans des pays à bas coûts. Aujourd'hui, la Chine est le principal fournisseur. Pourtant, bien que fiscalement résidente aux Pays Bas, l'entreprise reste largement ancrée en Suède, notamment à Älmhult, ville où avait été ouvert le premier magasin. C'est là-bas que se prennent les décisions importantes et que sont conçus tous les meubles. À Älmhult, on trouve même un musée et une rue *IKEA*, d'ailleurs bon nombre des habitants travaillent pour la marque tant et si bien que la ville a été surnommée « *la ville IKEA* ».

Un autre élément caractéristique de cette entreprise est son célèbre catalogue. On se souvient que, dès ses débuts, elle proposait un service de vente par correspondance. Le catalogue était indispensable, puisque c'était le seul moyen pour les clients de voir les produits proposés. Ensuite, lorsque les magasins ont ouvert, le catalogue a perduré : on feuillette le catalogue, on se fait une idée de ce que l'on veut, puis on vient se promener dans le magasin pour voir les meubles en situation et confirmer (ou infirmer) l'idée qu'on s'en était faites. Le catalogue, distribué à des millions et des millions d'exemplaires chaque année, est devenu un véritable phénomène de société. Il serait le troisième ouvrage le plus diffusé au monde après la bible et le petit livre rouge de Mao. Sa particularité, tout comme la gamme de produits, est d'être identique aux quatre coins du monde. Sauf une fois où, en Arabie Saoudite, les femmes avaient été retirées des photos pour ne pas froisser l'état d'esprit machiste du pays. Et oui, *IKEA* et son fondateur ont dû affronter quelques scandales...

La principale turbulence eut lieu en 1994. Un journal suédois révèle qu'Ingvar Kamprad, pendant la guerre, s'est montré très proche de l'occupant nazi. Son père et sa grand-mère étaient des admirateurs acharnés d'Hitler, de son autoritarisme qui expulse la racaille, ou quelque-chose comme ça. Et Ingvar, idéologiquement, penchait sans ambiguïté dans le camp nazi.

Le scandale est grand, d'autant plus qu'on soupçonne *IKEA*, alors naissant, d'avoir reçu des financements de hauts dignitaires nazis. Son image grand public et sympathique en prend un coup. On redoute même des appels au boycott de la part d'organisations juives. Ingvar prend le taureau par les cornes. Il ne cherche pas à louvoyer, à biaiser, à se chercher des excuses. Allant à l'encontre de son tempérament réservé, il intervient dans les médias et reconnaît avoir eu, dans sa jeunesse, de la sympathie pour le régime nazi. Il s'en excuse platement et met cet égarement sur le compte de l'ignorance et de l'immatunité ? Excuses et remords sincères ou simple manœuvre de communication pour écarter le scandale alors que ses idées politiques penchent toujours à droite ? Difficile à dire. Toujours est-il que, si l'image d'*IKEA* en sort ternie, l'expansion mondiale de l'entreprise n'est pas impactée.

Ingvar, comme c'est la mode chez les milliardaires, donne des sous à diverses fondations et œuvres caritatives, principalement pour promouvoir l'éducation. Pourtant, il est plutôt du genre pingre et on peut se demander si ces dons ne sont pas uniquement destinés à redorer son image. Dès que les affaires ont commencé à prospérer et que le fisc suédois est devenu un peu trop gourmand à ses yeux, il a fait ses valises pour la Suisse et les bords du lac Léman, dans une maison banale, rien du manoir de milliardaire. Pour lui, l'argent n'est pas important, en tous cas pas en ce sens qu'il permet de flamber et d'épater les filles en boîte de nuit. L'argent ne compte que dans la mesure où il permet de développer l'entreprise. C'est la croissance de l'entreprise qui prime, tout le reste, y compris l'argent, est accessoire et ce ne sont que des moyens pour arriver à cet objectif ultime.

L'une des caractéristiques principales du personnage est son obsession de limiter les dépenses. Même une fois sa fortune faite, il a continué à rouler dans sa vieille *Volvo* noire, à prendre les transports en communs, à s'habiller au

marché aux puces et à se faire couper les cheveux lorsqu'il voyageait dans des pays pauvres « *parce que c'est moins cher* ». À ce niveau-là, l'économie se mue en avarice. À moins que ce ne soit un moyen de se singulariser, de faire vivre au quotidien son exigence de frugalité vis-à-vis des dépenses d'*IKEA*, ou tout simplement un mode de vie...

L'une des leçons récurrentes qu'Ingvar donne lorsqu'on lui demande une recommandation pour réussir, est d'avoir un message à transmettre, quelque-chose de personnel et d'unique. Pour lui, il s'agit de la chasse au gaspillage, à la pompe inutile, de l'obsession de faire toujours mieux pour moins cher. Une autre de ses leçons, qui découle de la précédente, est qu'il faut incarner, soi-même, ce message que l'on cherche à transmettre. Un peu comme Gandhi qui disait qu'il faut être soi-même le changement que l'on veut voir dans le monde. En étant lui-même frugal à l'extrême, Ingvar donne à ses salariés la direction qu'il faut prendre. Chez *IKEA*, il n'a même pas son propre bureau comme un symbole de cette chasse aux coûts qui fonde sa philosophie des affaires.

Cette dernière est d'ailleurs compilée dans un petit livre intitulé « *testament d'un négociant en meubles* », sorte de bible locale, distribué aux salariés. Ingvar y décrit son obsession de la chasse aux coûts et le souci permanent de la qualité. Plus que tout, pour lui, le temps est la ressource la plus précieuse. Perdre son temps est le pire des gaspillages qui soit.

IKEA, comme toute entreprise, a sa culture. Elle se veut proche du salarié, basé sur la parité, l'égalité des salaires homme-femme et l'entraide. On s'y tutoie le plus possible. Mais tout ceci n'a pas empêché les critiques, notamment sur la violation des droits syndicaux.

L'entreprise, troisième consommateur de bois au monde puisqu'il s'agit là de sa matière première, a noué des partenariats avec *Greenpeace* ou *WWF* pour garantir l'origine de son bois et faire taire les accusations de déforestation. Devenir une gigantesque multinationale n'est pas toujours une mince affaire...

Que retenir de l'incroyable réussite D'Ingvar Kamprad ? Déjà, de ne jamais croire quelqu'un qui vous dit que vous n'arriverez jamais à rien. Ensuite, idée dans un sens rassurante, qu'il n'est pas nécessaire d'être un scientifique ou un

ingénieur révolutionnaire pour réussir. Ingvar a bâti son empire du meuble sur quelques concepts simples (travail acharné, obsession de la qualité et de la maîtrise des coûts) et des innovations (meuble en kit, conception du magasin qui met les produits en situation réelle) à la portée de n'importe quel cerveau. Ce qui ne veut pas dire que n'importe qui aurait pu y penser, les idées les plus simples ne sont pas toujours celles auxquelles on pense. C'est probablement, tant sa farouche volonté de réussir que la capacité d'Ingvar à observer, à comprendre aussi bien son commerce que les attentes de ses clients, qui lui ont donné les clés pour apporter ce petit quelque chose qui a fait sa fortune. Une fortune dont il profite d'ailleurs bien peu car pour lui, comme pour la plupart des grands entrepreneurs, l'argent, en tant que tel, n'a pas d'importance.

Amancio Ortega Gaona, inventeur de la « *fast fashion* »

Avec Amancio Ortega Gaona, nous avons affaire à un personnage de la même trempe qu'Ingvar Kamprad. Un européen, parti de rien, sans études supérieures, qui commence avec un petit commerce et se retrouve, quelques décennies plus tard, à la tête d'un empire. Tous deux ont révolutionné leur secteur d'activités respectif en y apportant de petites innovations, négligeables en apparence, mais qui en fait changent tout. Il y a, bien entendu, des différences entre la trajectoire des deux hommes. Amancio Ortega ne manifestait pas d'ambition débordante ni d'appétit inné pour l'entrepreneuriat. Il est devenu milliardaire un peu malgré lui, en somme.

L'histoire d'Amancio Ortega (permettons-nous d'abréger son nom) est l'histoire d'un espagnol de souche populaire qui, à la tête de ses magasins *Zara*, est devenu la plus grosse fortune d'Europe, estimée à soixante-dix-sept milliards de dollars. Une histoire qui mérite bien que nous la racontions...

Amancio Ortega est né en 1936 à Busdongo de Arbas, une petite bourgade du nord-ouest de l'Espagne. Une année dure pour le pays : c'est le début de la guerre civile qui fera place à une dictature. On verra par la suite que Franco, et surtout sa fin, jouera un rôle important dans la carrière entrepreneuriale d'Amancio Ortega. Les temps sont rudes en Espagne, y compris chez les Ortega. La famille est modeste, issue d'un milieu ouvrier, le père est cheminot. De

l'enfance d'Amancio, il n'y a pas grand-chose à dire. Il n'a aucun don particulier à l'école, aucune lacune particulière non plus. C'est un petit fils de « *prolos* » parmi tant d'autres, rien ne permet alors d'imaginer la prodigieuse destinée qui l'attend.

À l'âge de treize ans, il quitte l'école et part pour La Corogne, où il commence à travailler pour un fabricant de chemises du nom de Gala. Il débute en tant qu'homme à tout faire. Il exécute les livraisons, gère des commandes, s'occupe de la fabrication et de l'approvisionnement. En fait, il exercera au fil des années, à peu près tous les corps de métiers présents dans l'entreprise. Le textile, qu'il ne quittera plus jamais, fera sa fortune.

Il s'agit là d'une solide expérience acquise sur le tas. Travailleur et débrouillard, il gravit un à un les échelons et devient manager dans les années soixante. Pourtant, malgré une indéniable réussite au sein de l'entreprise, il commence à se sentir à l'étroit. Il a des idées et aimerait bien les développer. Pour l'instant, il ronge son frein. Sur son temps libre, il crée ses propres lignes de vêtements, surtout de la lingerie, qu'il confectionne ensuite et vend. Le textile est pour lui bien plus qu'un métier : c'est sa raison d'être. Et puis, ayant longuement mijoté son plan, il se lance. Nous sommes en 1963.

Pour trouver le nom de son entreprise, il ne cherche pas loin. Il prend ses initiales (AOG) et les met à l'envers ce qui donne GOA. Il étoffe le nom en *Confecciones GOA* pour bien signifier à la clientèle qu'il s'agit d'une entreprise textile.

Pour être tout à fait exhaustif, précisons qu'il lance cette entreprise avec plusieurs membres de sa famille dont sa femme, Rosalia Mera. Elle aussi vient d'un milieu ouvrier. Elle est couturière depuis l'âge de onze ans. Ils se sont rencontrés parce qu'appartenant au même milieu professionnel, lorsque Amancio allait vendre ou s'approvisionner chez les autres entreprises textiles de la région. Nous avons peu de femmes dans notre liste d'entrepreneurs à succès mais Rosalia Mera occupe une place de choix, car *Confecciones GOA*, puis *Zara* ensuite, ont été créées par le couple soudé dans l'aventure. À sa mort en 2013, elle était la femme la plus riche d'Espagne, avec une fortune estimée à environ

cinq milliards de dollars, et l'une des rares femmes ayant connu une réussite entrepreneuriale époustouflante au rayonnement international. Si l'on voulait être macho alors on préciserait que, assez vite, c'est son mari qui a géré *Zara*, surtout après leur divorce, elle s'occupant surtout de diverses fondations, mais ne soyons pas mesquin. Femme de gauche issue d'un milieu ouvrier, elle le restera toute sa vie, en soutenant par exemple le mouvement des Indignés créé peu avant qu'elle disparaisse, en pleine crise économique.

Revenons à *Confecciones GOA* en ne mentionnant plus qu'Amancio Ortega, puisque c'est surtout lui qui était à la barre. Il s'agit d'une entreprise textile spécialisée dans les peignoirs de bain et les robes de chambre. La cuisine du couple sert d'atelier. Ce n'est pas le garage californien, mais presque. Et, surtout, la fabrication est réalisée à domicile, par des femmes de la ville qui trouvent ainsi de quoi arrondir les fins de moi. L'entreprise se porte bien et commence à se développer à travers l'Espagne. Elle n'a pourtant pas de magasin et se contente d'être un sous-traitant d'autres marques. Amancio rêve d'ouvrir son propre magasin, avec sa marque, ses collections, d'autant plus qu'il regorge d'idées. Mais l'Espagne vit alors sous le régime franquiste, ce qui pose deux difficultés principales.

La première est que l'Espagne est, encore à l'époque, un pays très traditionaliste. Des lois strictes encadrent les tenues vestimentaires. Pour un fabricant de vêtements qui ambitionne d'apporter un bol d'air frais sur l'industrie textile, le conservatisme ambiant n'est franchement pas porteur. Et puis, la société espagnole de l'époque laisse les femmes en dehors du monde du travail, ou alors les confine dans des tâches subalternes moins bien rémunérées. Ça non plus, ça ne fait pas les affaires de l'industrie textile. Car Amancio a bien vite remarqué que ce sont surtout les femmes qui flambent dans les boutiques de fringues. Si elles ne travaillent pas, elles n'ont pas d'argent à dépenser, à part les quelques miettes qu'elles grappillent à leurs maris. Voilà pourquoi le contexte politique a lourdement influencé le développement de *Zara*.

Franco meurt en 1975 et quelques mois plus tard, Amancio et sa femme ouvrent leur premier magasin à La Corogne, qu'ils nomment *Zara*. Il devait l'appeler Zorba, en référence au film Zorba le grec, que le couple adorait. Mais, juste avant l'ouverture, ils se sont aperçus qu'un bar du quartier s'appelait déjà Zorba... Il fallait changer de nom, mais comme les lettres de la devanture étaient déjà fabriquées, il aurait été coûteux de toutes les jeter pour en fabriquer d'autres, aussi passe-t-on de Zorba à *Zara*.

Le succès est aussi immédiat que foudroyant. Les magasins, comme les usines qui les alimentent, ouvrent les uns après les autres, d'abord en Espagne puis dans le monde entier. *Zara* conquiert neuf villes du pays en huit ans. En 1978, une boutique ouvre à Madrid et, en 1983, à Barcelone. Puis la marque dépasse les frontières de l'Espagne, sans aller bien loin il est vrai, puisque le magasin suivant ouvre à Porto en 1989. L'année d'après, c'est au tour de Paris et de New York d'accueillir *Zara*, et ainsi de suite jusqu'à devenir le plus grand distributeur du monde.

La réussite de l'entreprise tient au fait qu'Amancio a inventé une nouvelle façon de faire le métier : la *moda rapida*, ou *fast fashion* comme on dit en anglais par analogie au *fast food*. L'idée est de faire du prêt à porter qui ressemble à de la haute couture. Autrement dit, donner l'impression aux clientes qui aimeraient s'habiller chez *Dior* ou *Chanel*, mais qui n'en ont pas les moyens, d'avoir accès à un certain *standing*. Le tout en rationalisant le processus de production et donc en comprimant les coûts, ce qui s'appelle faire d'une pierre deux coups !

Dans l'industrie du prêt à porter traditionnel, on fabrique quelques vêtements en grande quantité que l'on vend en masse, voire en cassant les prix pour écouler les stocks d'invendus. *Zara* chamboule complètement le processus. La fabrication se fait en très petite quantité. Si, par exemple, on anticipe une demande de cent unités, on en fabrique que quatre-vingt. Cela présente plusieurs avantages. Déjà, si on fabrique peu, en dessous du niveau de la demande, on est assuré de tout vendre, plus besoin de consentir à des rabais pour épuiser le stock. Dans l'ancienne façon de faire, on anticipait les rabais à venir, les soldes. Alors, pourquoi se presser ? On avait qu'à attendre que les prix baissent, voilà tout, ce

qui ne pousse franchement pas à la consommation et qui comprime les marges des distributeurs. Tandis que chez *Zara*, les produits ne restent pas longtemps en rayon, il faut se dépêcher, vite, vite, avant qu'il n'y en ait plus. Et le tout sans avoir à casser les prix.

Mais la liste des avantages à procéder comme le fait *Zara* ne s'arrête pas là. Puisque les collections sont fabriquées en quantité limitée, il y a une impression d'exclusivité. Il y a peu de chance que les autres filles dans la rue, sa collègue de bureau ou sa meilleure copine, porte les mêmes vêtements. La rareté crée la valeur, donc la convoitise. C'est en cela que *Zara* se rapproche des standards de la haute couture, tout en pratiquant les prix du prêt à porter.

Enfin, dernier avantage, car il y en a encore un, les clients reviennent fréquemment dans les magasins, pour voir les nouvelles collections. Plus il y a de nouveautés, plus on attire du monde et plus on peut espérer que chaque cliente entrant dans un magasin en ressorte avec quelque-chose. Chez *Zara*, les collections changent tous les mois.

Tout ceci présente une exigence : une extrême rapidité de conception. Une logistique implacable est la clé de la réussite d'un tel modèle. *Zara* peut développer un vêtement et l'avoir en magasin en deux ou trois semaines, contre plusieurs mois chez la concurrence. Le tout sans baisse de qualité ou de standing. D'ailleurs, Kate Middleton s'habille fréquemment en *Zara*, coup de pub formidable ! Ce qui permet cette rapidité d'exécution est une organisation bien huilée. Toutes les collections sont conçues au siège, à La Corogne. Et elles sont toutes standardisées pour le monde entier. Comme les collections changent souvent, il faut être inventif et savoir se renouveler. D'ailleurs, l'une des critiques régulièrement qui lui est adressée, en plus des conditions de travail de ses ouvriers du tiers-monde, est de parfois un peu trop copier par-dessus l'épaule des voisins, d'artistes et d'autres créateurs.

Continuons à détailler la stratégie de cette entreprise qui dépense extrêmement peu en publicité, contrairement à la plupart de ses concurrents. L'idée est qu'il est inutile de dépenser des sous pour une quelconque promotion. Si les produits présentent un bon rapport qualité-prix, le bouche à oreille s'en chargera. *Zara* préfère dépenser dans l'emplacement de ses magasins,

notamment dans des quartiers bien commerçants et plutôt chics. En étant localisé à côté de boutiques de luxe, *Zara* s'éclabousse de leur notoriété. Par exemple, le principal magasin de New York est l'emplacement le plus cher de la ville.

Lorsqu'on parle d'Amancio Ortega, on pense tout de suite à *Zara* qui est, il est vrai, la marque emblématique. Mais la marque appartient à une société *holding* (ou société parapluie si on veut parler français) appelée *Inditex*, dont Amancio Ortega détient cinquante-neuf pourcents. *Inditex*, ou *Industria de Diseño Textil* de son nom entier, a été créée en 1985, au moment où *Zara* s'apprêtait à partir à la conquête du monde. Sous cette société parapluie, Amancio a pu développer d'autres marques pour toucher une clientèle plus large, ou a tout simplement racheté les entreprises qui l'intéressaient.

En 1991 il lance *Pull&Bear* pour toucher une clientèle plutôt jeune, urbaine et de bonne famille. Des fils à papa, pourrait-on dire. La même année, il rachète *Massimo Dutti*, une entreprise non pas italienne comme son nom pourrait le laisser penser, mais espagnole, originaire de Barcelone. Avec cette acquisition, *Inditex* vise un segment plus haut de gamme. En 2000 *Inditex* lance *Bershka* et *Stradivarius*. Puis *Oysho* en 2001, pour toucher une clientèle asiatique. Ensuite, c'est au tour de *Zara home* de voir le jour et ce, dans le but de diversifier le groupe dans la décoration et l'ameublement. Et en 2008 apparaît *Uterqüe*, plutôt spécialisée dans les accessoires.

Grâce à cette diversification, *Inditex* vise tous les types de clients, au risque de voir ses marques se marcher sur les pieds les unes des autres. En stratégie d'entreprise, on appelle ça du cannibalisme. Et le succès ne s'est jamais démenti. *Inditex* compte plus de sept mille magasins dans le monde. Depuis 2004, les boutiques ouvrent au rythme un peu fou d'environ une par jour...

En 2001, le groupe entre en bourse et vend vingt pourcents de son capital. Le cours boursier, autour de trois euros soixante-dix en 2001, tourne autour de trente-cinq euros aujourd'hui ! Dès les années 2000, Amancio Ortega devient l'homme le plus riche d'Espagne. En 2015, il est même devenu, pendant quelques jours, l'homme le plus riche du monde.

Parlons un peu d'Amancio Ortega, l'homme. Nous avons déjà décrit ses origines modestes et sa formation par la pratique plutôt que par l'école. Celui qui n'a jamais mis les pieds dans une université voit désormais ses idées enseignées dans les plus prestigieuses écoles de commerce du monde, chapeau l'artiste !

Sa formation bien peu académique se retrouve dans son style de management. Il privilégie la communication orale sur l'écrit. Il ne possède pas de bureau à proprement parler et passe son temps à se promener dans ses locaux et ateliers, distribuant conseils et remontages de bretelles, connaissant à fond ses équipes et son *business*. Le midi, il déjeune à la cantine d'entreprise, comme tout le monde. En fait, son style et sa façon de faire n'a pas évolué avec le succès, il est resté le même, tout simplement.

Amancio Ortega est un discret. Il donne bien peu d'interviews, fuit les médias, n'est pas du genre à défiler sur les tapis rouges. On lui connaît peu de passions, si ce n'est le textile, bien sûr, et s'occuper de ses animaux dans sa propriété de campagne. Il n'a pas déménagé dans une quelconque destination « *bling-bling* » mais habite toujours à La Corogne, proche du siège d'*Inditex* et de ses équipes. Pourtant, il n'est pas du genre économe, voire radin, comme Ingvar Kamrad. Il possède un splendide jet privé, ainsi qu'un complexe hôtelier ultra luxueux à Miami où il séjourne parfois. Il a également acheté la Torre Picaso à Madrid, qui fut un temps le plus haut d'Espagne.

Comme la plupart des richissimes milliardaires, il a ses petites œuvres de charité. Mais c'est une philanthropie discrète, il n'est pas du genre à se faire prendre en photo en train de signer des chèques pour l'Afrique. Chaque année, il finance les études de cinq cent espagnols aux États-Unis ou au Canada. Et il paye régulièrement les actions de *Caritas International*, une confédération d'organisations catholiques à but caritatif dont la branche française est le secours catholique.

Que retenir de l'époustouflante réussite d'Amancio Ortega ? Son succès ne s'est pas construit sur une ambition débordante. Ce n'est pas un requin. Sa force est d'avoir une connaissance parfaite de son secteur d'activité. Il connaît tout, a tout appris, a pratiqué tous les métiers. En fait, il a les compétences pour

effectuer lui-même toutes les étapes : dessiner un vêtement, le coudre et le vendre.

Ainsi, il a pu déceler des incohérences dans la façon de faire habituelle. Il s'est dit qu'il pouvait faire mieux, retourner à son avantage les faiblesses des concurrents. Avec pas mal d'efforts, beaucoup de culot et encore plus de patience, il y est parvenu. Une bien belle aventure !

Jeff Bezos : la vente, mais en ligne

Amazon.com, que nous abrègerons par la suite en *Amazon* pour se faciliter la vie, est indissociable de son charismatique fondateur Jeff Bezos. Avant de se pencher sur le cas *Amazon*, il convient donc de s'intéresser à cet entrepreneur atypique, aujourd'hui deuxième fortune mondiale (et qui avait même momentanément dépassé Bill Gates avant que le cours boursier d'*Amazon* ne flanche légèrement).

Jeffrey (dit « *Jeff* ») Jorgensen est né en 1964 à Albuquerque, dans le sud des Etats-Unis. Non, pas « *Bezos* », on a bien dit « *Jorgensen* » ! Son papa, Ted Jorgensen, l'abandonne. Sa mère avait dix-sept ans à sa naissance et l'on peut supposer que le petit Jeff n'était pas désiré. Ensuite de quoi sa mère rencontre Miguel Bezos, un immigré cubain qui adopte Jeff alors qu'il a quatre ans et qui lui donne son nom.

La famille déménage au Texas, puis en Californie. Ce sont des gens plutôt modestes, la classe moyenne américaine dans toute sa banalité. Jeff, enfant, est du genre bricoleur et plutôt doué à l'école, mais ce n'est pas un enfant prodige à la Edison ou Musk. Il commence des études de sciences à l'université de Floride, puis aidé par de bons résultats, il entre à Princeton où il obtient, en 1986, son diplôme en informatique. Après-quoi, direction New-York où il travaille comme informaticien pour diverses compagnies financières de Wall Street. Jusqu'ici, un parcours universitaire et professionnel sans fausse note, mais pas extraordinaire non plus.

C'est en 1994 que tout bascule. Informaticien de profession, Jeff est aux premières loges pour voir émerger internet. Il comprend vite qu'il y a une place à prendre dans cette technologie naissante. Il ne sait pas encore exactement comment, mais il a bien l'intention de tenter sa chance. Comme dit l'un de ses grands principes : il ne faut jamais avoir de regrets. Alors, pour ne pas déplorer de n'avoir tenté sa chance, il plaque tout et lance son entreprise.

Ses amis et collègues le prennent pour un doux illuminé de plaquer ainsi un travail bien payé dans la finance afin de se lancer dans une aventure dont lui-même discerne mal les contours. Qu'importe, il se lance ! L'entrepreneuriat a son centre sur la côte ouest, pas à New York, aussi décide-t-il de déménager. Il entasse tous ses meubles dans un camion de déménagement et donne comme seule consigne au chauffeur de « *rouler vers l'ouest* », car lui-même ne connaît pas encore son point de chute.

On pourrait penser qu'il se dirige vers San Francisco et la *Silicon Valley*. Mais sa route le mène plus au nord, à Seattle. Comme *Microsoft* s'y est installé, il pourra facilement trouver des informaticiens dans la région. Dans le garage de sa nouvelle maison, il lance Amazon.com le 5 juillet 1994. Encore une multinationale qui est née dans un garage ! Et pourquoi *Amazon* ? Au début, Jeff pensait appeler son entreprise Cadabra, parce-que ça fait penser à « *abracadabra* ». Mais un avocat, au téléphone, a mal entendu le nom et demande, surpris, « *Cadaver* ? ». Appeler son entreprise par un nom que l'on confond avec un cadavre n'est pas une riche idée. Alors Jeff empoigne un dictionnaire, le feuillette, et se dit que *Amazon* n'est pas mal, ça fait penser au fleuve, ça donne un côté exotique et différent, à l'image de l'entreprise qu'il veut créer.

Jeff voulait se lancer dans internet mais sans trop savoir par quel bout l'attraper. C'est un arrêt de la Cour Suprême qui le décide pour la vente en ligne. En effet, selon cet arrêt, les entreprises de vente par correspondance sont exonérées de TVA dans les États où elles n'ont pas de présence physique. Sans cet arrêt, il aurait tout aussi bien pu tenter sa chance dans un tout autre aspect d'internet, et son histoire aurait été bien différente... On sent d'ailleurs, dès le

début de l'aventure, l'obsession de Jeff de casser les coûts coûte que coûte, si l'on peut dire. Son côté grippe-sous ne date pas d'hier.

Amazon, au début, vend des livres. Mais dans la pensée de Jeff Bezos, il est évident que ce n'est qu'un premier pas. Il s'était demandé quel produit se vendrait le mieux en ligne et il a décidé de s'attaquer au marché du livre. Il a visé juste. Les débuts sont prometteurs et, si les profits se font attendre, la croissance des ventes est au rendez-vous. Très vite, le garage devient trop petit et l'entreprise déménage dans des locaux plus opérationnels, puis d'autres, plus grands.

Déjà, l'organisation « à la Bezos » se fait sentir. C'est-à-dire priorité au client et discipline de fer. Jeff Bezos, malgré son rire tonitruant, n'est pas un rigolo. Il mène ses troupes à la baguette, se montre d'une exigence extrême et vire sans scrupule ceux à qui ça ne plait pas. Malheur à ses troupes s'il reçoit une plainte de la part d'un client !

Et *Amazon* grandit, grandit, portée par l'engouement autour d'internet qui caractérise la fin des années quatre-vingt-dix. En 1997, à la fois consécration et moyen de lever plus de capitaux, *Amazon* entre en bourse, sur le Nasdaq à New York. Introduite à dix-huit dollars, le cours d'*Amazon* grimpe jusqu'à plus de cent dollars au tournant du siècle. C'est l'époque où tout ce qui a le suffixe « .com » flambe en bourse, même si les pertes sont abyssales, même si l'on n'a aucune idée de comment l'entreprise en question gagnera un jour de l'argent ; à l'instar de *Pets.com*, spécialisé dans la vente d'articles pour animaux domestiques, dont l'ascension puis l'effondrement en bourse est devenu le symbole de l'hystérie générale.

D'ailleurs, *Amazon* ne fera pas exception à la règle. Tant que la bourse a le moral au beau fixe, tout baigne. Trouver des financements est un jeu d'enfant. Tout comme motiver les troupes. Car la carotte pour faire trimer les employés jusqu'à seize heures par jour, chez *Amazon* comme chez beaucoup d'autres entreprises du secteur, ce sont les *stocks options*. C'est-à-dire des actions de l'entreprise que les salariés peuvent acheter à un prix donné. Si, par exemple, vos *stocks options* vous donnent le droit d'acheter des actions *Amazon* à, mettons, vingt dollars alors que lesdites actions cotent cent dollars à la bourse,

votre gain est de, comptez avec moi, quatre-vingt dollars par action. Donc, les employés ont tout intérêt à se donner pour que l'entreprise prospère et bondisse en bourse. La culture d'entreprise d'*Amazon* veut que l'on travaille par passion et par goût du travail bien fait. Facile à dire quand la bourse monte. Mais, dès que les choses tourneront mal, on se rendra vite compte que la seule passion de l'effort n'est pas un élément suffisant pour motiver les salariés.

Comme tout le monde, *Amazon* dévisse en bourse au début des années 2000. Le cours de l'action, qui avait dépassé les cent dollars, se maintient péniblement à huit dollars en 2001. Autant dire que les *stocks options* ne valent plus rien et que lever des fonds est mission impossible. Pourtant, *Amazon* est parvenu à surmonter la tempête, non sans mal, après diverses réorganisations accompagnées de licenciements. Ce qui a sauvé l'entreprise est tout simplement qu'elle avait levé suffisamment de capitaux et contracté de gros montants de dette avant le plongeon boursier. Ainsi, elle avait les poches suffisamment remplies pour affronter un passage à vide et une pénurie de financements. Sans ce matelas financier, l'entreprise aurait probablement fait faillite, comme tant d'autres à l'époque.

Mais que fait donc *Amazon* pour que ça marche si bien ? Elle vend des produits en ligne, d'accord, des livres et à peu près n'importe quoi, et prélève une marge sur chaque opération, comme n'importe quel commerçant classique. Comme le client paie comptant et que les fournisseurs sont généralement payés avec un décalage, *Amazon*, comme la plupart des distributeurs, dégage un fonds de roulement négatif, c'est-à-dire qu'elle a de l'argent disponible. Cette stratégie est d'ailleurs différente de celle du concurrent chinois d'*Amazon*, *Alibaba*, qui ne fait payer les clients qu'à la réception de leur colis, ce qui diminue le *cash* dont dispose l'entreprise mais améliore la satisfaction client.

Le point intéressant, c'est qu'*Amazon* est devenu une sorte de marché en soi. Chacun peu, assis derrière son écran d'ordinateur, vendre des produits par l'intermédiaire du site. D'ailleurs, certains petits malins vivent d'achats qu'ils font en gros dans les magasins, par exemple au moment des soldes, puis qu'ils revendent plus cher sur *Amazon*. Des sortes de « *spéculateurs sur Amazon* », en

quelque sorte. Et c'est d'ailleurs cet aspect-là qui lui donne une force incroyable : le choix y est immense. Puisque les vendeurs sont légion sur le site, l'offre est pléthorique. Si vous souhaitez acheter un livre, vous êtes à peu près certain de le trouver, qu'il soit neuf ou d'occasion. Du coup, les libraires, dont les rayons sont physiquement bien plus réduits que ceux potentiellement illimités d'*Amazon*, souffrent. Ils ont un mal fou à faire le poids, que ce soit sur le prix (il n'y a pas de loi sur le prix unique aux Etats-Unis) ou sur la largeur de la gamme. L'idée est brillante : les particuliers qui vendent sur *Amazon* s'occupent de stocker les produits chez eux, sur leur étagère, et ainsi les frais de stockage sont évités.

Nous sommes dans l'internet. Et, rappelez-vous des entrepreneurs précédents, internet se rémunère bien souvent par la publicité. Fort d'une quantité incroyable de données sur les consommateurs, les grandes entreprises du net sont capables de cibler la publicité en fonction du profil de l'internaute, atout incomparable face à un panneau publicitaire, dans le métro par exemple, qui s'adresse à tout le monde sans discernement. Et *Amazon* dispose d'une quantité incroyable de données sur ces clients, données qu'elle vend à des entreprises souhaitant faire leur pub. Ce poste de recette est d'ailleurs celui qui progresse le plus vite.

L'entreprise a grandi très vite. La stratégie de Jeff Bezos a toujours été de privilégier la croissance sur la rentabilité. Autrement dit, à peu près tout ce qu'elle gagne est réinvesti et elle verse très peu de dividendes. L'idée est de s'étendre, encore et toujours, de casser les prix pour asphyxier la concurrence et, ensuite, une fois la position bien établie, gagner beaucoup d'argent. Pour l'instant, ça marche ! Les investisseurs font confiance à Bezos et la progression constante du chiffre d'affaires incite à l'optimisme. Depuis le trou d'air du début des années 2000, le cours boursier a grimpé, grimpé, grimpé. En 2017, l'action *Amazon* a dépassé les mille dollars contre, on le rappelle, huit dollars en 2001 ! Ainsi, les investisseurs ne sont pas mécontents de ne pas toucher de dividendes puisque le cours de l'action monte et qu'ils peuvent réaliser une belle plus-value.

La question qui se pose est de savoir si ce modèle peut durer encore longtemps. Car, à un moment ou un autre, la croissance va obligatoirement freiner et, pour gagner de l'argent, il faudra alors augmenter les prix. Mais, en augmentant les prix, la clientèle risque fort de fuir vers la concurrence, puisque l'argument massue d'*Amazon* est le prix. Va s'opérer, pour *Amazon*, un rééquilibrage à haut risque. Ce sera le moment pour Jeff Bezos de prouver ses talents de *manager*.

Pour l'instant, le management est simple : casser les coûts au maximum pour casser les prix et tuer la concurrence. On est sur une stratégie *low-cost*, à la *Ryanair* ou *Aldi*. À la différence près qu'*Amazon* se préoccupe plus de la satisfaction client que ces deux autres entreprises, notamment parce que la vente en ligne rend le client plus suspicieux, il faut le choyer pour ne pas l'effrayer.

Bezos coupe les coûts, à la tronçonneuse. Par exemple, à ses débuts, alors qu'il commence à avoir quelques employés, il leur fabrique un bureau en bricolant une vieille porte. La frugalité est d'ailleurs l'un des grands principes de la culture d'*Amazon*. On lui reproche même un certain penchant pour l'avarice. Sans compter les « *optimisations fiscales* » qui font apparaître des profits dans des lieux aussi exotiques que faiblement soumis à l'impôt, comme les autres entreprises du net. Ce qui fait, à juste titre, hurler les libraires qui eux paient les impôts plein pot ! Et puis, couper les coûts signifie couper les coûts de personnel. *Amazon* n'est pas réputé pour ses salaires mirobolants, en tous cas pas pour le petit personnel travaillant dans les centres logistiques. La gestion des ressources humaines est du genre *fast food* : salaire au plancher et exigences au plafond. Bezos n'est pas un tendre. Il s'est même vu décerné le titre de « *pire patron du monde* » par la Confédération syndicale internationale en 2014.

Nous ne pouvons pas nous empêcher, pour expliquer le fonctionnement d'*Amazon*, de revenir et d'insister sur la culture d'entreprise. Déjà, cette culture repose sur une figure mythique, un chef, un presque demi-dieu : Jeff Bezos. Tout le monde connaît son histoire, tout le monde doit connaître son histoire, la façon dont il a tout plaqué pour lancer la librairie en ligne dans son garage jusqu'à tutoyer le haut du classement des plus grosses fortunes mondiales. Les cadres d'*Amazon* se demandent constamment si ce qu'ils font plaira ou pas à « *Jeff* »,

comme on l'appelle en interne. Et tout le monde tremble à l'idée de se prendre une engueulade. Si un client se plaint, on ne se contente pas de lui offrir un quelconque dédommagement. Il faut surtout, en interne, voir ce qui a dérapé pour conduire à cette insatisfaction. Car il y a quelque-chose que Jeff supporte encore moins qu'une plainte client, c'est une nouvelle réclamation résultant d'un problème qui n'a pas été réglé la première fois. Dans ce cas, le fautif en interne peut déjà commencer à envoyer ses candidatures ailleurs...

Cette culture, donne la priorité au client. Ce que Jeff déteste par-dessus tout, c'est qu'une plainte remonte jusqu'à lui. Ce souci d'une expérience client réussie est d'autant plus important qu'*Amazon* mise peu sur la pub, et beaucoup sur le bouche à oreille. Ce qui permet de limiter les dépenses de communication mais oblige, en retour, à un service client optimal.

Cette exigence de qualité implique un engagement total des salariés, parfois décrié, comme on l'a vu précédemment. Même les cadres, au début, étaient invités à retrousser leurs manches de chemises avant les fêtes pour, après leur journée, aller aider à l'emballage des colis.

Comme beaucoup d'autres entreprises, *Amazon* a des règles, des codes, des principes. Il y a notamment une liste de « *quatorze principes* » dont le premier est, on l'aura deviné, l'obsession de la clientèle. Les suivants sont : pense au niveau de l'entreprise et pas juste de ton équipe, invente et simplifie, les cadres ont raison, embauche et promeut les meilleurs, fixe des objectifs audacieux, pense grand, sois rapide, sois frugal, sois critique envers toi-même, gagne la confiance des autres, soucie-toi des détails, reconnais tes erreurs et, dernier mais pas des moindres, délivre des résultats. Tout ceci peut ressembler à un baratin passablement vide de sens mais la « *culture Amazon* » est très forte en interne. Et ceux qui ne cadrent pas s'en rendent vite compte, ou l'on se chargera de le leur faire comprendre...

Amazon a commencé par vendre des livres, puis a vendu à peu près tout et n'importe quoi. Mais Jeff ne s'est pas arrêté à la vente, il a eu bien d'autres ambitions, trop selon ses détracteurs qui lui reprochent de s'éparpiller et de se

lancer dans des projets éloignés de son cœur de métier et pour lesquels il n'a pas de compétence particulière.

La diversification la plus connue d'*Amazon* s'est faite sans grande surprise dans les livres, et plus précisément dans les livres électroniques avec le *Kindle*, la liseuse électronique. Mais Jeff ne s'est pas borné à fabriquer une simple liseuse. Il a en fait développé une sorte de gigantesque maison d'édition en ligne. Si vous écrivez un livre et que vous êtes recalé chez tous les éditeurs, il vous reste la possibilité de l'auto publication. Un procédé qui coûte généralement assez cher. Sauf sur *Amazon*. Vous aurez la possibilité que votre livre soit disponible en ligne, qu'il puisse être imprimé à la demande ou disponible sur *Kindle*. Vous fixez vous-même le prix de vente, sur lequel *Amazon* prélève sa commission, rien n'est gratuit en ce bas monde...

Mais *Amazon* et Jeff se sont étendus bien au-delà du livre et de la vente. Par exemple, l'entreprise s'est lancée dans le cinéma et la musique. Elle va notamment produire et distribuer le prochain Woody Allen. Jeff s'est lancé dans les médias, en rachetant le *Washington Post*, célèbre quotidien qui a gagné ses lettres de noblesse en révélant le scandale du Watergate. Ces temps-ci, le quotidien se montre particulièrement critique envers Donald Trump, ce qui dégénère en engueulades farouches entre Jeff et Trump par compte *Tweeter* et médias interposés. Récemment, *Amazon* s'est aussi lancée dans le commerce « *standard* », c'est à dire dans un magasin à l'ancienne, en rachetant la chaîne bio *Whole Foods* dont raffolent les bobos des grandes villes américaines. La frénésie d'acquisition et de diversification font dire à certains, peut-être un peu jaloux, que Jeff virerait un peu mégalomane et que tout cela risque de mal finir. Mais pour l'instant, ça marche, en tous cas c'est ce que pensent les investisseurs en bourse qui continuent de réclamer des actions *Amazon*.

À titre plus personnel, Jeff a également fondé *Blue Origin* en 2000, dans le domaine spatial. Le but, un peu comme *SpaceX* d'Elon Musk, est de réduire le coût de l'accès à l'espace, sauf que la visée de Jeff est plutôt de proposer du tourisme spatial que de lancer des satellites. Le terrain du tourisme spatial est déjà pris, mais *Blue Origin* compte bien se faire une place au soleil en cassant les

prix. Les premiers touristes envoyés en l'air sont prévus pour 2018. Prévoir tout de même deux cent mille dollars pour dix minutes de vol...

En plus de tout ça, car ce n'est pas fini, Jeff a fondé *Bezos Expeditions*, une société à mi-chemin entre un fond d'investissement et un fond de capital-risque, dont l'objectif est de financer d'autres sociétés, généralement de jeunes *start-ups* technologiques. *Bezos Expeditions* a investi dans plusieurs dizaines d'entreprises, avec des fortunes diverses. Comme *Amazon* a été créée au milieu des années quatre-vingt-dix, c'est à dire à l'âge des cavernes de l'internet, Jeff a été l'une des premières fortunes du net et a servi d'ange des affaires pour ceux qui sont venu après. Parmi les sociétés dans lesquels il a eu le flair d'investir, on compte certains noms connus : *Google*, *Twitter*, *Airbnb* ou encore *Uber*.

Pour le futur, Jeff ne manque pas d'idées. La plus intéressante et révolutionnaire est probablement la livraison par drone. Le défi central d'*Amazon* est d'acheminer rapidement et sans fausse note les commandes. Et la poste, quoiqu'efficace, n'est pas très rapide. L'idée est simple : avoir une armée de drones qui partiraient de ses entrepôts pour livrer les clients en quelques heures. Ainsi, vous pourriez avoir un drone qui se pose dans votre jardin pour livrer votre livre, ou ce que vous avez commandé d'autre. Le projet est encore à la phase expérimentale. Mais il y a là, potentiellement, de quoi bouleverser la vente par correspondance, et la distribution en général puisqu'*Amazon* détiendrait alors un avantage concurrentiel immense.

C'en serait définitivement fini des librairies qui ne seraient plus fréquentées que par quelques puristes, insoucians du temps qui passe et des évolutions étreignant le monde. *Amazon* est accusé d'avoir conduit bon nombres de boutiques à la faillite. On est en présence, typiquement, d'un processus de destruction créatrice à la Schumpeter, dans laquelle une nouvelle activité apparaît, relayant l'ancienne au rang de curiosité historique.

Mais on peut aussi voir le bon côté des choses... *Amazon* et le commerce en ligne en général permettent à des personnes qui n'ont pas forcément accès aux magasins d'avoir un choix illimité d'objets livrables à domicile. Par exemple dans les régions reculées, les personnes âgées ou handicapées. Ou ceux qui détestent plus que tout les boutiques bondées et les files d'attente aux caisses.

Amazon crée aussi de nouvelles opportunités, comme la revente de produits d'occasion en ligne, générant un potentiel complément de revenu. Sans compter les auteurs en herbe qui ont pu se faire connaître grâce à l'édition en ligne (comme Agnès Martin-Lugand), ainsi que les petites entreprises qui n'ont pas accès aux circuits de grande distribution. Tout ceci jusqu'au jour, plus ou moins lointain, où *Amazon* sera à son tour évincé par une nouvelle technologie. La roue du capitalisme aura alors effectué un bon quart de tour.

Terminons cette partie en nous attardant un peu plus sur Jeff Bezos, l'homme, tellement indissociable de l'entreprise qu'il a créé. Nous avons déjà parlé de la façon dont il mène ses troupes à la baguette, mais on ne peut s'arrêter à ça. Car, au premier abord, il n'a rien du chef tyrannique. C'est plutôt le bon père de famille (il a quatre enfants dont il s'occupe généralement le matin), jovial et rieur, gros dormeur (huit heures par nuit, une vraie hibernation pour un entrepreneur multimilliardaire), pas du tout le genre hyperactif. Le type avec qui on aimerait prendre une bière au troquet du coin. Il y a donc, pourrait-on dire, deux Jeff Bezos. Le patron intraitable d'un côté, le brave père de famille de l'autre.

Politiquement, il est proche des libertariens, une tendance très peu développée chez nous. En France, on les cataloguerait plutôt à gauche, par leur défense du mariage homosexuel ou de la légalisation du cannabis. Mais dans le même temps, les libertariens ont une approche très libérale de l'économie, une vision généralement associée à la droite. Ils veulent le moins d'État, d'impôt et de régulation possible : place au marché et à la concurrence ! Cette approche, socialement et économiquement libérale, est très répandue dans la *Silicon Valley* et chez les riches hommes d'affaires de l'internet.

En plus de son soutien politique à différentes causes libertariennes comme le mariage pour tous, Jeff Bezos s'est lui aussi lancé dans des œuvres philanthropiques. Ses dons vont à la recherche médicale, aux écoles et aux musées. Mais les sommes données sont relativement faibles au regard de sa fortune et en comparaison d'autres milliardaires tel que Bill Gates. Ce qui

renforce, une fois de plus, la vision d'un personnage avec des oursins dans les poches, avare, il faut dire le mot.

Comme tous ceux qui ont réussi, il donne à intervalle régulier des conseils aux petits jeunes dans des conférences ou *interviews* et énonce les « *règles de conduite* » qui guident son action et l'ont conduit au succès. Parmi celles-ci, on retient de ne pas avoir de regret. Face à une situation donnée, il faut se demander si l'on aura un jour des remords en faisant ou ne faisant pas telle ou telle chose. C'est cette démarche qui l'a conduit à tout plaquer pour se lancer dans l'aventure d'internet. Il se doutait bien que ses chances de succès étaient minces, mais il était certain qu'il regretterait de ne pas avoir essayé. Parmi les autres « *règles de conduite* », il conseille de suivre sa passion. De ne faire que des choses que l'on aime vraiment, sans se soucier de leur rentabilité immédiate. Car ce n'est qu'en faisant ce qui nous plaît qu'on peut travailler sans compter et devenir vraiment très bon. Une approche d'ailleurs assez proche de ce que disait Steve Jobs, aux étudiants de Stanford, lors de son célèbre discours de remise des diplômes. Ensuite on trouve, pêle-mêle, d'investir dans des produits plutôt que dans le marketing, de trouver un bon nom pour la marque (et d'éviter un nom qui fasse penser à un cadavre...), de se soucier du client, de construire une culture d'entreprise, de prendre des risques et de se battre pour quelque-chose de plus grand que soit. Autrement dit, de ne pas penser à la belle maison qu'on va acheter quand on aura fait fortune, mais aux opportunités qu'on va créer, aux évolutions positives que l'entreprise peut apporter dans le monde.

Cette liste de « *règles qui conduisent un entrepreneur au succès* » n'est pas fondamentalement révolutionnaire. Beaucoup des entrepreneurs dont nous avons parlé avaient, explicitement ou non, une démarche assez similaire. Alors, qu'est-ce qui a permis à Jeff Bezos, informaticien doué, de devenir la deuxième fortune mondiale ? Beaucoup de sueur, surtout au début, mais c'est le lot de tous les entrepreneurs, qu'ils réussissent ou non. Pas mal de chance sûrement, ça fait partie de tout succès foudroyant. Mais, plus que tout, *Amazon* a certainement eu l'avantage de se lancer tôt dans la vente en ligne. Quand Jeff démissionne pour se lancer, nous sommes en 1994 et la ruée vers internet n'a pas commencé, elle viendra quelques années plus tard. Jeff a senti un vent porteur avant les autres, il

s'est positionné dès le départ, ce qui lui a permis de prendre un temps d'avance sur la concurrence. Alors, pour expliquer la réussite à peine croyable d'*Amazon*, plus que le travail, le génie ou la chance, il faut regarder du côté d'un autre paramètre : le flair !

***Alibaba* : sésame, enrichi-moi !**

Dites « *Alibaba* » à n'importe-qui, et il vous répondra « *sésame, ouvre-toi !* ». Et c'est bien la raison pour laquelle une entreprise de distribution en ligne chinoise s'est baptisée ainsi, alors qu'elle n'avait rien à voir avec la Perse et ses légendes. Car d'entrée de jeu, son fondateur, le bouillonnant et original Jack Ma, voit grand. Alors qu'il lance son site internet dans les années 1990, dans une Chine au capitalisme balbutiant et qui ignore en grande partie de ce qu'est internet, Jack Ma pense déjà à l'échelle du monde. Il lui faut trouver un nom à la hauteur de ses ambitions. Arrogance démesurée, ambition aveuglante ou génie visionnaire, c'est au choix. Il n'empêche que ce petit homme frêle est désormais la première fortune d'Asie, un parcours exceptionnel comme on n'en invente généralement qu'à Hollywood !

Jack Ma est né en 1964 à Hangzhou, ville côtière des environs de Shanghai. Ses parents l'ont prénommé Yun, qu'il changera plus tard en Jack. Sa mère est employée d'usine et son père photographe. Ils sont d'origine modeste, on peut même dire pauvre, car la Chine de l'époque vit une période économique troublée. Les lubies de Mao conduisent au désastre et la famine s'abat sur le pays. Inutile de préciser qu'il n'y a pas, à l'époque, d'entrepreneurs en Chine. L'entreprise privée y est interdite, sous peine de finir ligoté à un peloton d'exécution.

Très jeune, Jack (appelons-le ainsi même s'il s'appelle encore Yun) se passionne pour la littérature anglophone, et notamment *Les aventures de Tom Sawyer*, de Mark Twain. Il cherche par tous les moyens à améliorer son anglais, tâche ardue dans un pays culturellement fermé. Pourtant, les choses évoluent à partir de 1978. Deng Xiaoping, qui vient d'arriver au pouvoir, lance une politique d'ouverture afin de développer le pays et de le sortir des crises à répétition engendrées par l'isolationnisme de Mao. Résultat : en 1978, seulement quelques centaines d'étrangers visitent Hangzhou. Ils seront quarante mille en 1979 ! Jack a enfin la possibilité de pratiquer son anglais.

Il propose à des touristes qu'il aborde dans la rue de leur servir de guide gratuitement, en échange simplement de la possibilité de parler anglais. Pendant des années, le jeune Jack se forme ainsi sur le tas, à l'aide de son bagout et d'une certaine audace. C'est d'ailleurs à cette occasion qu'il adopte le prénom Jack, qui lui a été suggéré par une touriste américaine dont le père et le mari se prénommaient ainsi.

Moins anecdotique, il fait au cours de ses « *visites rémunérées en opportunité d'améliorer son anglais* » une autre rencontre, capitale : une famille d'australien nommés Morley. Le courant est passé entre eux et ce petit chinois souriant, affable et motivé. Ce fut le début d'une profonde amitié qui dure encore. À tel point que, lorsque Jack en aura besoin quelques années plus tard, les Morley l'aideront financièrement.

Pour l'instant, Jack poursuit ses études comme il peut. Il n'est pas particulièrement brillant. Il échoue une première fois au *gaokao*, équivalent chinois du bac, puis une seconde fois. Entre temps, il réalise toutes sortes de petits boulots, notamment livreur de journaux, tout en continuant à perfectionner son anglais en compagnie de touristes de passage. Les temps sont rudes et trouver du travail, même mal payé, est difficile. Il est même recalé par la chaîne de *fast food* KFC. Il y avait vingt-quatre candidats et vingt-trois ont été embauchés... Se lamenter et se décourager n'est pas dans la nature de Jack. Même s'il a été recalé au « *bac* », les notes obtenues à sa seconde tentative lui donnent la possibilité de s'inscrire dans une petite université locale, qui n'a rien de prestigieux, le Hangzhou Teachers College.

Il continue son petit bonhomme de chemin, se forme sur le tas, tout en gagnant sa croûte. En 1985, il voyage à l'étranger pour la première fois, ce qui aura un profond impact sur sa vision du monde et son ouverture d'esprit. Et il voyage où ? En Australie, où les Morley l'ont invité en vacances. Là, il se rend compte que, contrairement à ce qu'affirment les médias officiels et ce qu'il croyait lui-même fermement, la Chine n'est pas, et de loin, le pays le plus riche du monde... Il comprend aussi que l'entreprise privée peut avoir des vertus non négligeables pour s'enrichir et développer un pays, une idée qui trottera longtemps dans sa tête avant de germer une dizaine d'années plus tard.

Mais les Morley font plus que lui ouvrir les yeux. Ils lui envoient un peu d'argent pour qu'il puisse continuer ses études. Alors il continue la fac, où il rencontre une certaine Cathy et, bon, vous avez deviné la suite, ça se termine la bague au doigt. Les Morley, toujours eux, offrent au jeune couple vingt mille dollars pour qu'ils puissent s'installer, soit une petite fortune dans la Chine de l'époque.

Les efforts de Jack finissent par payer. En 1988, alors titulaire d'une licence d'anglais, il commence à enseigner à l'Institut d'ingénierie électronique de Hangzhou. C'est un prof apprécié car pragmatique : il ne s'engluie pas dans la grammaire, place à la pratique ! Pourtant, il n'a pas l'intention de faire carrière dans l'enseignement. C'est l'entrepreneuriat qui l'attire. Après tout, c'est l'époque où Deng Xiaoping déclare que « *s'enrichir est glorieux* » et que « *l'on peut devenir riche et aider les autres à devenir riche* ». La Chine change à une vitesse fulgurante et Jack compte bien prendre le train en marche.

En janvier 1994, à vingt-neuf ans, il se lance en créant la *Hangzhou Haibo, translation Agency*, surnommée « *Hope* », une société qui propose des services de traduction. Pour l'instant, il n'y travaille qu'à temps partiel, en parallèle de ses cours. Plus que de la traduction, *Hope* se veut un intermédiaire entre le monde des affaires chinois et étranger. Les débuts sont difficiles. Pourtant, Jack montre déjà des qualités qui se confirmeront par la suite : ténacité et incroyable capacité à motiver ses troupes. Pour Jack, le pari est osé, à une période où l'entreprise privée est encore vue en Chine comme une originalité à la limite de

la légalité. Mais, l'âme d'entrepreneur, on l'a ou on ne l'a pas... Puisque l'argent rentre mal, *Hope* se lance dans des activités annexes, notamment dans le commerce de fleurs, de livres, de tapis... enfin, de tout ce qui peut lui permettre de garder la tête hors de l'eau. Jack fait ainsi, sans vraiment l'avoir anticipé, ses premiers pas dans le commerce.

L'atout de Jack, surtout au début, était sa parfaite maîtrise du chinois et de l'anglais. Le gouvernement local l'embauche pour une mission consistant à régler un différend avec une entreprise américaine chargée de construire une autoroute. À cette occasion, il effectue son premier voyage aux Etats-Unis. En soit, ce travail n'a pas rapporté gros. Mais au cours du voyage, Jack a découvert quelque chose qui allait changer sa vie : internet.

Jack est complètement fauché et le voyage est plutôt du genre folklorique, avec des entrepreneurs véreux qui lui proposent des pots de vin et menacent de le séquestrer. Mais tout ceci ne compte pas. Quand, à Seattle, Jack s'assoie pour la première fois devant un écran d'ordinateur et se connecte, c'est le coup de foudre. La révélation. Il va quitter définitivement l'enseignement pour se consacrer exclusivement à l'entrepreneuriat. Et son entreprise utilisera internet, son instinct implacable a flairé le magot qui repose sous cette technologie. Avec un ami, Stuart Trusty, il crée un site internet pour *Hope* qui, selon son propre aveu, était affreusement moche. Pourtant, quelques heures après le lancement du site, les premiers mails arrivent, sans que Jack ne sache encore ce qu'est un *e-mail*...

Au début, Jack ne pense pas faire de la vente sur internet. Son idée est plutôt de créer une sorte d'annuaire, des pages jaunes en ligne, à la fois en anglais et en chinois. Le 10 mai 1995, il crée l'une des premières entreprises chinoises de l'internet : *Hangzhou Haibo Network Consulting*, plus connu sous sa marque *China Pages*. Comme il se l'était promis, il démissionne de son poste d'enseignant pour se consacrer à plein temps à son projet. Sa capacité de travail est, selon les témoins unanimes, prodigieuse. Il récolte toutes les informations potentiellement utiles, les traduit en anglais et les rentre sur son site. Les moyens de financement sont rares, alors il emprunte de l'argent à des amis et à la famille

(ce qu'on appelle le *love money*) et embauche un premier salarié, en l'occurrence sa femme, Cathy.

Jack ne connaît rien à l'informatique. Il s'entoure de collaborateurs plus compétents que lui et sous-traite une partie de l'aspect technique à une entreprise américaine. Les débuts sont difficiles. Le problème principal est qu'internet est encore très peu développé en Chine, voire inconnu de pas mal de monde. Difficile, dans ces conditions, de trouver des entreprises désireuses de payer pour être répertoriées sur un site « *en ligne* », alors qu'elles ne savent même pas ce que cela signifie...

Mais Jack, on commence à le connaître, ne se laisse pas abattre pour si peu. Il se démène comme un beau diable pour faire connaître son entreprise et prédit qu'internet sera la technologie du futur. Il cite même Bill Gates en clamant que « *internet va bientôt changer la vie de tous les êtres humains* », et tant pis s'il a inventé la citation de toutes pièces pour promouvoir la technologie utilisée par son entreprise... Et petit à petit, les contrats entrent. Jack décroche un contrat pour fabriquer le site internet de la province du Zhejiang. Il se fait un nom qui commence à être connu dans le monde, encore naissant, de l'internet chinois. *China Pages* grandit, peut-être un peu trop vite, car l'argent vient à manquer. Jack est obligé de fusionner avec *Dife*. L'union est tout autant économique que politique, car *Dife* est une filiale d'un puissant groupe d'Etat, et Jack se trouve contraint d'obéir à son « *partenaire* » plus ou moins imposé. Il revend ses parts et part à Pékin où il vient d'accepter un poste au Ministère du commerce extérieur et de la coopération économique. Tout ceci s'est fait de manière opaque, mais nul doute que l'Etat chinois a décidé d'avaler cette petite entreprise pour asseoir son emprise sur internet. Ce n'est pas de gaité de cœur que Jack se retrouve à Pékin dans un métier de fonctionnaire. La passion de l'entrepreneuriat brûle toujours aussi fort en lui. Alors il patiente. Son heure viendra.

La traversée du désert aura duré deux ans. Au début de l'année 1999, Jack crée *Alibaba*. Nous y voilà ! Cette fois sera la bonne pour trois raisons selon Jack, un brin bravache : « *Nous n'avions pas d'argent, nous n'avions pas de technologie, nous n'avions pas de plan* ». Si, avec *China Pages*, Jack avait été

un précurseur de l'internet, en 1999 d'autres ont déjà fait leur trou pendant que lui moisissait à Pékin. Mais Jack a quelques atouts et compétences qui lui permettront de renverser la vapeur. Déjà, sa relation avec Jerry Yang, co-fondateur de *Yahoo !* et véritable star en Chine, lui donnait une certaine légitimité. C'est bien l'une des rares choses à laquelle avait servi son passage à Pékin : avoir eu la possibilité de rencontrer Jerry Yang... grâce à sa parfaite maîtrise de l'anglais !

Alibaba est lancée à Hangzhou avec des anciens de *China Pages*. Au début, le site ne fait pas de la vente en ligne auprès du grand public, il cherche à mettre en relation des *PME*, notamment chinoises et étrangères. Des « crevettes », comme dit Jack en référence à son film préféré, *Forrest Gump*, où Gump fait fortune en pêchant des crevettes après une tempête qui a détruit tous les bateaux concurrents. Chez Jack, les références à *Forrest Gump* sont fréquentes, probablement qu'il se retrouve un peu chez le personnage : un type qui ne paie pas de mine mais qui se révèle être terriblement brillant.

Alibaba comme les précédentes entreprises de Jack, a été fondée avec l'argent qu'il a pu récolter à droite et à gauche, dix-huit personnes au total, toutes d'origines modestes. Mais pour cette entreprise chinoise naissante, la référence est explicitement la *Silicon Valley*, dans une opposition affichée avec la bureaucratie pékinoise. On travaille dur, on innove, on se démarque des autres, on aplatit les niveaux hiérarchiques au maximum. Et Jack insuffle le dynamisme, faites-lui confiance là-dessus ! Son style excentrique, ses shows pour remotiver les troupes et ses piques lancées dans les médias ont même un nom : « *Jack Magic* ».

L'entreprise se développe modestement au début. Un personnage va lui apporter un coup de pouce significatif : Joe Tsai, un investisseur taïwanais qui, en plus d'apporter des fonds, va devenir le bras droit de Jack. Pourtant à l'opposé de ce dernier : l'homme est originaire d'une riche famille, bardé de diplômes, calme et réservé, le courant est passé spontanément entre eux, une sorte de coup de foudre professionnel. Il apporte de la stabilité, une vision sur le long terme, et tempère parfois les exubérances de Jack, sorte de balancier visant à équilibrer l'entreprise.

Alibaba, qui se démène encore pour maintenir sa tête hors de l'eau, va obtenir un coup de pouce inattendu de l'un de ses concurrents : *China.com*. En pleine bulle internet, cet engouement plus ou moins déraisonné des investisseurs pour tout ce qui touche de près ou de loin à internet, s'introduit en bourse à New York. C'est la ruée. Suite à quoi tout le monde veut prendre part au développement de l'internet chinois. Alors, pour *Alibaba*, bien que non-introduite en bourse, il devient beaucoup plus facile d'attirer des investisseurs. Surtout que Jack se fait connaître en intervenant dans les médias, en organisant des conférences, et sa gouaille fait le reste. Alors *Alibaba*, se permettant de faire la fine bouche, se fait financer par la prestigieuse banque d'affaires *Goldman Sachs*. En soi un gage de sérieux dans le monde du *business*. Quiconque est financé par *Goldman Sachs* est considéré par ses clients, comme par ses concurrents. Puis une autre banque prestigieuse, le japonais *SoftBank*, entre au capital. Revers de la médaille pour Jack, la proportion des parts de la société qu'il détient diminue à vue d'œil.

Dans la foulée, *Alibaba* s'installe dans de magnifiques bureaux à Hong Kong et embauche à tour de bras. Pas des premiers de la classe, uniquement des seconds couteaux pour qui rien n'est acquis et qui devront travailler dur pour faire leurs preuves, jusqu'à seize heures par jour. En échange, les nouveaux entrants bénéficient de plans d'actionnariat, une rareté en Chine que Jack a importée de la *Silicon Valley*. La culture d'*Alibaba* est l'une des clés de son succès. Inspiré du modèle américain, mais pas copié. Les entreprises internet chinoises de l'époque en copient une autre qui a déjà fait ses preuves aux Etats-Unis, et tentent de répliquer le succès en Chine. Pas Jack. Le concept d'*Alibaba*, la mise en relation des entreprises, est nouveau. Ce n'est ni *Yahoo !*, ni *Amazon*, ni *eBay*. Jack, bien que fortement influencé par ses multiples séjours californiens, gardera toujours une certaine originalité par rapport à la concurrence.

Et puis, au début des années 2000, la bulle internet éclate. Paradoxalement, c'est une très bonne nouvelle pour *Alibaba*. Car lever des capitaux deviendrait très difficile désormais pour toute entreprise internet. Et la force d'*Alibaba* fut qu'elle avait levé suffisamment de fonds pour tenir un bon bout de temps, ce qui

n'a pas forcément été le cas de la concurrence. Jack avait parfaitement déroulé sa stratégie selon laquelle il faut chercher des investisseurs quand tout va bien car, quand les choses commencent à mal tourner, il est trop tard. Suite à l'éclatement de la bulle internet, tout le monde souffre, y compris *Alibaba*, n'en déplaise aux déclarations optimistes de Jack. Alors l'entreprise commence à se diversifier dans les services financiers, le transport ou l'assurance. L'entreprise se réorganise, entendez-par là qu'elle licencie, se sépare des équipes développées aux Etats-Unis dans l'euphorie et se recentre sur la Chine. Pourtant, Jack reste optimiste. Car, se dit-il, si son entreprise va mal, les concurrents doivent être dans une situation bien pire. Il faut tenir. Seulement tenir.

Au début des années 2000, une entreprise domine le marché du *e-commerce* en Chine : *eBay*, avec près de quatre-vingt-dix pourcents des parts de marché. C'est à cette époque que Jack décide de lancer *Alibaba* sur le secteur du *e-commerce*. Une stratégie que beaucoup, y compris en interne, jugent comme relevant de la folie pure face à un concurrent aussi solide, réputé et établi. Mais Jack n'en a cure et, le 10 mai 2003, il lance *Taobao* (« *chasse au trésor* » en chinois), une filiale d'*Alibaba* destinée à faire de la vente en ligne.

C'est à cette époque que se développe en Asie une épidémie de SRAS, un virus qui s'attaque aux voies respiratoires. Voilà qui ne pouvait pas mieux tomber pour Jack et son nouveau site de vente en ligne. Car avec l'épidémie, les gens se méfient des magasins et préfèrent acheter sur internet : un coup de pouce pour *Taobao* malgré les quelques huit cent morts provoqués par l'épidémie. Mais de la hausse des ventes en ligne, *eBay* en bénéficie tout autant que *Taobao*. D'ailleurs, pour l'instant, *eBay* ne considère même pas ce petit poucet qui prétend marcher sur ses plates-bandes, elle va faire une série d'erreurs. Déjà, sûre de son pouvoir de marché, elle augmente les commissions prélevées sur les transactions, sans se rendre compte de la grogne qui gagne. Ensuite, les activités chinoises sont gérées depuis les Etats-Unis, sans aucune considération pour la culture ou les spécificités locales. L'ambiance dans les équipes devient vite délétère, à l'inverse d'*Alibaba* où Jack se soucie plus que tout de maintenir la cohésion des troupes. Ne comprenant pas la culture chinoise, *eBay* propose un site dépouillé et sobre, conçu pour les occidentaux. Mais les chinois préfèrent le

foisonnement et ne sont pas dérangés par de multiples onglets ou des bannières publicitaires. *Taobao*, lui, sait parler au consommateur local. Surtout, il propose un site gratuit, argument massue. Mais tout ceci n'est peut-être pas le plus important ; *eBay* va faire l'erreur décisive de rapatrier son site aux Etats-Unis. On pourrait penser que, dans le monde globalisé d'internet, il s'agit là d'un détail anecdotique. C'est encore une fois mal connaître la Chine. Car le gouvernement est suspicieux de tout ce qui vient de l'étranger. Et *eBay*, qui subit désormais une sorte de « *contrôle aux frontières* », voit son débit ralentir, au grand désespoir des utilisateurs qui perdent patience devant des pages qui mettent une éternité à s'ouvrir. En 2004, soit en seulement un an, la part de marché d'*eBay* chute de quatre-vingt-dix à cinquante pourcents du commerce en ligne. Et celle de *Taobao* atteint presque quarante pourcents. *eBay* tente une contre-attaque et lance de coûteux investissements pour se relancer. En vain. Alors, dans un geste désespéré, l'américain tente de racheter *Alibaba*. Mais Jack sait que le vent a tourné et rejette la proposition. Fin 2005, la part de marché de *Taobao* atteint soixante pourcents, le double d'*eBay*. Le pari fou de Jack a fonctionné. David a terrassé Goliath en tout juste deux ans et *Alibaba* joue désormais dans la cour des grands.

Toujours en quête d'argent frais pour continuer sa croissance, Jack va se tourner vers Jerry Yang, de *Yahoo !*. Pour un milliard de dollars, *Yahoo !* prend quarante pourcents du capital d'*Alibaba*. Jack a désormais les poches suffisamment profondes pour asseoir sa domination naissante sur le marché du commerce en ligne chinois. *Alibaba*, et surtout son site de vente en ligne *Taobao*, ont poursuivi leur irrésistible ascension. On reviendra dans un instant sur les spécificités de ce site qui ont fait son succès. Arrêtons-nous pour l'instant sur le 8 septembre 2014, date de l'introduction d'*Alibaba* à la bourse de New York. L'entreprise lève vingt-cinq milliards de dollars pour seize pourcents de son capital, soit la plus importante mise en bourse de l'histoire. Le premier jour, l'action bondit de vingt-cinq pourcents et *Alibaba* est valorisée à deux cent trente milliards de dollars, soit plus qu'*Amazon* ou *Facebook*. Par la suite, la fortune boursière d'*Alibaba* connaîtra des hauts et des bas, mais surtout des hauts.

Introduite à soixante-huit dollars, l'action tourne désormais autour des cent soixante-dix dollars !

Depuis, *Alibaba* cherche à se développer hors de Chine, en ouvrant des bureaux dans toutes les grandes capitales, mais avec des fortunes aléatoires. L'entreprise se diversifie, par exemple dans la presse, en rachetant le *South China Morning Post* ou dans le cinéma en participant au financement du troisième volet de *Mission impossible*. Il est encore un peu tôt pour juger des résultats de cette stratégie de diversification. Jack, lui, profite de sa nouvelle fortune et s'achète des villas splendides aux quatre coins du monde et, en grand amateur de vin, de prestigieux châteaux français. Comme tant d'autres milliardaires, il se lance dans la philanthropie, principalement dans des actions liées à la défense de l'environnement.

Aujourd'hui acteur dominant du commerce en ligne en Chine, *Alibaba* craint surtout les foudres du pouvoir chinois qui pourrait lui mettre des bâtons dans les roues, contrarié par cette entreprise dont le pouvoir pourrait faire ombrage au sien. Les soupçons récurrents de contrefaçons vendues sur le site sont une autre épine dans le pied de l'entreprise. Mais elle est désormais tellement solide sur son marché qu'elle semble promise à un bel avenir.

Nous allons essayer de comprendre les raisons du succès d'*Alibaba* et de son site phare *Taobao*. Comment en arrive-t-on, parti de rien, à représenter, en à peine quinze ans, deux tiers des livraisons de paquets en Chine ? À faire de son site le troisième le plus visité de Chine et le douzième du monde ? À obtenir l'ajout d'un mot au dictionnaire chinois « tao » pour « *chercher un produit en ligne* » ? Jack, bien entendu, son énergie, sa vision et sa capacité incroyable à créer une dynamique tant en interne de l'entreprise qu'en externe. Mais ça n'explique pas tout. La force d'*Alibaba* repose sur ce qui est appelé le « *triangle d'acier* » : le *e-commerce*, la logistique et la finance.

Taobao possède un avantage compétitif indéniable dans le *e-commerce*. Il ne possède pas de stock en propre, contrairement à *Amazon* par exemple, mais sert de plate-forme de distribution aux fabricants. C'est une sorte de gigantesque réseau de boutiques numériques avec près de neuf millions de magasins. Ces

marchands sont incités à installer leurs étalages sur *Taobao* pour la bonne raison que c'est gratuit. Le site ne prélève aucune commission. Comme la plupart des entreprises de l'internet, *Alibaba* gagne de l'argent, et beaucoup, en vendant des espaces publicitaires. Il vend aussi aux entreprises la possibilité d'être mieux référencées pour sortir de la multitude, par exemple en vendant des mots-clés. *Taobao* a réussi à séduire les clients chinois en reproduisant en ligne l'effervescence d'une rue commerçante traditionnelle : les clients peuvent « *tchater* » avec les vendeurs ou négociier. Ceux-ci peuvent aussi leur présenter leurs produits par *web-cam*. Il est naturellement possible de retourner gratuitement le produit si l'on n'est pas satisfait et toute commande s'accompagne, dans le paquet, de petits bibelots gratuits. Un geste que sait apprécier le consommateur chinois et qui est, à ses yeux, le minimum de la politesse. Naturellement, on trouve absolument de tout sur *Taobao*. On peut même, entre autres, « *louer* » une petite amie pour une réception ou « *soustraiter* » une rupture sentimentale à un « *expert* ». Et puis, *Alibaba* bénéficie à plein de la désaffection des clients pour les magasins physiques. La raison en est simple : les prix élevés de l'immobilier. Le gouvernement chinois se finance en bonne partie sur les taxes qu'il prélève sur les transactions immobilières. Du coup, il a intérêt à passer des lois et à mener une politique qui soutienne le prix de l'immobilier. La conséquence logique est que, pour les commerçants, le prix du mètre carré de rayonnage explose, et que les magasins, à force d'être encombrés, deviennent désagréables. Alors le consommateur chinois préfère rester derrière son écran plutôt que de slalomer au milieu de la foule avec son chariot.

Autre point fort d'*Alibaba* : la logistique. Livrer rapidement les produits achetés en ligne est la clé du succès. Le site s'appuie sur une armée de livreurs qui sont employés par des sociétés sous-traitantes. Payés au lance-pierre, ils font preuve, à pied, en vélo, en métro, en train ou en voiture, d'une audace inégalée pour aller plus vite et à moindre coût. Ils s'organisent en équipes, en relais, pour par exemple économiser sur les tickets de métro. Pour maintenir la cadence, *Alibaba* a développé des services logistiques (ou s'est associé à des entreprises du secteur) et possède la plus grande capacité de traitement de colis du monde.

Enfin, la troisième pointe du triangle représente les services financiers. Les clients de *Taobao* ne sont débités que lorsqu'ils prennent possession de leur commande et en sont satisfaits, pas avant. À cette fin, *Alibaba* a développé *Alipay*, un système de paiement en ligne. Il ne permet pas uniquement de passer des commandes, on peut aussi faire des virements, payer ses diverses factures et même effectuer des opérations de placement. Un domaine très prometteur. En effet, les grandes banques chinoises sont détenues par l'Etat et offrent des intérêts et des services très médiocres. Dit plus crument, l'Etat se sert de l'argent gagné dans ses banques publiques du fait de la faible rémunération de l'épargne pour mener ses objectifs de politique économique. Une façon détournée de lever de l'impôt, en somme. Alors les services de placement d'*Alipay*, plus intéressants, sont vite devenus populaires. Mais les puissantes banques publiques ont vu d'un mauvais œil cette concurrence farouche et diverses lois sont venues mettre des bâtons dans les roues d'*Alipay*. Mais le service financier reste l'un des axes de développement les plus prometteurs pour *Alibaba*.

Jack Ma n'aura décidément pas volé l'expression qui porte son nom : la « *Jack Magic* ». Qui aurait cru que le petit bonhomme frêle et pauvre qui ne connaissait rien à l'informatique deviendrait l'un des plus importants patrons de l'internet ? Le jeune Yun a eu de la chance, les planètes se sont, à plusieurs reprises, alignées comme il le fallait au moment où il le fallait, nous sommes bien d'accord. Mais pas que... Il a su fonder une culture propre, penser à long terme plutôt qu'à la rentabilité financière immédiate. « *Les clients en premier, les employés en deuxième, les actionnaires en troisième* » a-t-il coutume de dire. Ce qui n'empêche pas le cours de bourse d'*Alibaba* de voler de sommet en sommet. Il n'est pas exagéré de dire que Jack, par le succès de son entreprise, a façonné la société chinoise. Il a contribué à l'ouvrir au monde de l'entreprise. Et pour ça, bien plus que pour sa colossale fortune, qu'il mérite sa place au côté des plus grands entrepreneurs occidentaux.

Conclusion

Arrivés à la fin, nous ressentons comme un goût d'inachevé. Il existe tellement d'autres entrepreneurs passionnants qui auraient mérité que l'on s'attarde sur leur histoire ! Les choix que nous avons fait comportent forcément une part d'arbitraire. Mais nous avons vu suffisamment de profils divers et variés pour en tirer quelques leçons, puisque nous en sommes à la conclusion.

La première est qu'il n'existe pas de recette unique pour réussir dans les affaires. Des personnalités très diverses ont bâti d'immenses entreprises dans tous les secteurs. Des personnages pas toujours très sympathiques en côtoient d'autres dotés de grandes qualités humaines. Certains sont plutôt réservés, d'autres exubérants, tyranniques ou empathiques, têtes brûlées ou réfléchis.

Pourtant, tous présentent la caractéristique d'avoir apporté une ou plusieurs innovations. C'est assez logique, si vous faites tout comme le voisin, il y a bien peu de chance que vous dépassiez la concurrence. Vous pourrez créer une entreprise qui ronronnera gentiment, mais certainement pas le numéro un de demain. Les innovations apportées par les grands entrepreneurs sont parfois des inventions prodigieuses, résultant d'un génie scientifique peu commun. Mais, bien souvent aussi, les innovations sur lesquelles se sont bâties les plus grosses fortunes semblent banales, presque évidentes après-coup. Ce constat a quelque chose de rassurant : il n'est pas nécessaire d'être un génie pour devenir un entrepreneur à succès. Tout le monde à sa chance, même ceux à qui personne n'aurait pu prédire une telle destinée.

Dans tous les cas, les entrepreneurs ont apporté quelque chose. Au sens large. C'est d'ailleurs la motivation principale de la plupart d'entre eux, bien avant l'argent. Ils ont apporté une technologie nouvelle, un service nouveau, un produit accessible à ceux qui ne pouvaient y accéder. C'est en cela que les entrepreneurs ont une immense utilité économique et sociale : ils chamboulent les règles établies et construisent le nouveau.

Sur la base de tout ce que l'on sait désormais des entrepreneurs à succès, posons-nous une petite question de prospective : Quel pourrait-être l'entrepreneur de demain ? Les grandes réussites anticipent l'époque à venir... Mais il faut arriver à point nommé. En affaires, avoir raison trop tôt revient à avoir tort. Edison est arrivé au bon moment pour bouleverser l'électricité, Ford l'automobile, Steve Jobs l'informatique et Jack Ma a su se glisser dans l'ouverture de la Chine à l'économie de marché. Anticiper les entrepreneurs de demain revient à prévoir les évolutions technologiques, économiques et sociales. L'exercice est glissant, mais terriblement stimulant.

Concernant la technologie, les prochaines évolutions pourraient se faire dans la *blockchain*, l'intelligence artificielle et la robotique ou l'énergie verte. D'ailleurs, en ce qui concerne l'énergie verte, Elon Musk s'est déjà positionné sur le créneau. Mais d'autres pourraient suivre, tant les défis à venir sont énormes et les profits potentiels mirifiques. Imaginez un entrepreneur qui trouverait la solution pour faire fonctionner notre économie et notre société sans brûler d'énergie fossile et sans émettre de gaz qui dérèglent le climat : ce serait le jackpot assuré !

Mais les enjeux à venir ne sont pas que technologiques. Ils sont aussi, par exemple, démographiques. Avec le vieillissement démographique, il faudra trouver des solutions pour s'occuper, soigner et divertir les personnes âgées. Ce secteur de l'économie est actuellement en plein développement et il a déjà un nom, la « *silver economy*¹ ».

D'une manière générale, les grandes entreprises du futur seront certainement dans le domaine des services. L'agriculture et l'industrie, quoique importantes, représentent une part toujours plus petite de la production mondiale. Les

innovations à venir ne seront d'ailleurs pas uniquement le fait d'entrepreneurs privés, elles pourraient venir du secteur public, ou d'une combinaison entre public et privé. Par exemple, dans le domaine de l'éducation ou de la santé. La façon dont on apprend à un enfant à lire n'a pas fondamentalement changé depuis la Révolution Industrielle du XIX^e siècle, en tous cas les changements ont été bien moindre dans l'enseignement que dans l'industrie, les transports ou les communications. L'un des enjeux centraux de la croissance économique des décennies à venir est d'apporter des gains de productivité dans les services, c'est donc là qu'émergeront sûrement les grands entrepreneurs de demain. Comment s'y prendre pour développer des entreprises innovantes dans ces secteurs ? Si j'avais la réponse, il est bien évident que je me serais déjà lancé tête baissée dans l'aventure...

Mais, vous qui avez lu ce texte jusqu'ici et qui avez certainement des étoiles plein la tête après la découverte des histoires d'Edison et de Musk, de Ford et de Kamprad, peut-être deviendrez-vous un jour un entrepreneur à succès, digne de figurer dans un bouquin similaire d'ici quelques décennies. Et peut-être que ce livre aura été le déclic qui vous aura poussé vers votre destinée flamboyante et démesurée... Qui sait ?

1. L'économie argentée, en référence aux cheveux blancs des personnes âgées.



Découvrez notre maison d'édition

www.enrickb-editions.com

Rejoignez-nous sur Facebook et partagez vos commentaires

<https://www.facebook.com/enrickbeditions?fref=ts>