

**L'ART  
DE LA GUERRE  
DANS LE BUSINESS**



**DAVID BROWN**

---

**L'ART  
DE LA GUERRE  
DANS LE BUSINESS**

*Traduit de l'anglais  
par Cécile Leclère*

**BUCHET • CHASTEL**

Titre original :  
*The Art of Business Wars*

Éditeur original :  
HarperCollins, 2021  
© 2021 by Wondery, Inc.

Et pour la traduction française :  
© Buchet/Chastel, Libella, Paris, 2022

ISBN 978-2-283-03482-8

Leçons testées sur le terrain destinées aux dirigeants et aux entrepreneurs, à partir de grandes rivalités historiques.

Aux fidèles auditeurs de notre podcast, ainsi qu'aux entrepreneurs, cadres, employés acteurs de ces histoires. Ce sont eux les vrais guerriers et auprès d'eux que l'on apprend chacune de ces leçons.



# Introduction

*Si ce n'est dans votre intérêt, n'agissez pas. Si vous n'êtes pas en mesure de réussir, n'ayez pas recours à la force armée. Si vous n'êtes pas en danger, ne vous battez pas.*

SUN TZU, *L'Art de la guerre*

Les affaires, c'est la guerre. Quel que soit votre secteur d'activité, il y aura toujours quelqu'un, quelque part, susceptible de faire plus vite, moins cher ou mieux que vous. Vos rivaux sont affamés, déterminés, teigneux comme pas deux. Comment les vaincre ?

Les enjeux sont énormes. Bien sûr, la rivalité commerciale, contrairement à la guerre, garde un aspect civilisé – en théorie du moins. Mais dans un cas comme dans l'autre, des vies sont dans la balance. Vous, vos employés et vos familles constituez autant de bouches à nourrir. Si votre entreprise échoue, comment réussirez-vous à payer votre loyer ? En cas de défaite après une guerre commerciale, votre pays ne se retrouve pas à terre, mais si vous finissez sans le sou, vous aurez tout de même un statut de victime. La survie du plus fort est une règle qui s'applique autant au sein d'un conseil d'administration – ou d'un open space – que sur un



champ de bataille. Si la source de vos revenus est dans la ligne de mire, alors la guerre devient très réelle à vos yeux. Voulez-vous la remporter, oui ou non ?

Depuis plus de deux mille ans, les guerriers cherchant à prendre l'avantage sur leurs ennemis se tournent vers un mince traité de conseils et de philosophie militaires rédigé par le général chinois Sun Tzu. Ce dernier vivait à la période des Royaumes combattants, marquée par des conflits brutaux et permanents. Comment ne pas faire le parallèle avec le monde des affaires américain tel qu'il existe depuis un siècle au moins ? La traduction du titre de l'ouvrage a beau être *L'Art de la guerre*, Sun Tzu s'attachait avant tout à *éviter* le combat. Ayant traversé de nombreuses et terribles batailles, il était bien placé pour connaître le coût, le gâchis et le risque inconsidéré que constitue la guerre. « Celui qui sait quand il faut combattre et quand il ne le faut pas sera victorieux », écrit Sun Tzu. Il se concentre au contraire sur les alternatives : évitement, alliance, intimidation, tromperie. Si et seulement si toutes les autres stratégies échouent, alors il devient logique de brandir son épée. Et même dans ce cas, il faut attendre que les circonstances soient favorables, pour qu'une victoire décisive puisse survenir. Pour Sun Tzu rien n'est pire que perdre de précieuses ressources pour finalement aboutir à une impasse.

Bien que l'ouvrage puisse paraître un peu daté, pour ses astuces en matière de combat au chariot par exemple, une grande partie de *L'Art de la guerre* reste aussi pertinente et opportune qu'il y a plus de deux millénaires et demi de cela. La plupart de ses conseils s'appliquent à n'importe quel conflit à enjeux. Qu'il écrive sur la culture de la patience, sur la prévoyance, sur l'exploitation des vulnérabilités de l'adversaire, Sun Tzu soutient aisément la comparaison face au consultant lambda de chez McKinsey ou au professeur





de la Harvard Business School. C'est pourquoi, lorsque nous avons décidé d'écrire un livre à partir de *Business Wars*, notre podcast mondialement reconnu, nous avons cherché l'inspiration du côté de ce classique éternel.

Le concept du podcast est simple. Chaque série raconte une bataille rangée entre deux entreprises renommées : Uber contre Lyft. FedEx contre UPS. Starbucks contre Dunkin' Donuts. En observant de plus près des batailles entrepreneuriales du passé, nous espérons saisir l'esprit des leaders qui les ont menées et ainsi mieux comprendre les atouts qui ont permis leur victoire. Sun Tzu le savait bien, l'expérience est le meilleur professeur. À défaut de pouvoir faire appel à notre propre expérience, nous pouvons tirer des leçons de l'histoire. Comme le dit Winston Churchill, « plus vous saurez regarder loin dans le passé, plus vous verrez loin dans le futur ». Notre objectif, avec ce livre, est non seulement de faire le récit d'histoires extraordinaires, mais de nous y plonger plus en profondeur que ne le permet le format du podcast, de pénétrer au cœur de chacun de ces conflits afin d'extraire les précieuses leçons que l'on peut en tirer.

\*

Dans le monde des affaires, les réussites et les échecs sont des histoires personnelles pour les personnes impliquées, mais aussi pour toutes celles qui ont un lien avec les produits. Les marques que vous trouverez dans ces pages sont des repères dans nos vies. En ce qui me concerne, lorsque je ne travaille pas, je fais joujou avec ma guitare Les Paul et j'aime cette idée d'appartenir à la « team Gibson » (même si, bien sûr, les Fender y ont aussi leur place). Je peux débattre autour



de la table d'un dîner familial sur les mérites comparés des Mac et des PC. Certains sur leur Harley Davidson qui me doublent sur ma Triumph refusent même le traditionnel salut des motards.

Ce n'est pas grave : chacun peut choisir son camp.

J'ai grandi dans une petite ville du sud des États-Unis où Coca-Cola était roi et où le simple fait d'ouvrir une canette de Pepsi ressemblait presque à un acte de trahison et je me souviens, en découvrant mon premier Pizza Hut, avoir trouvé le concept un peu exotique. (Le monde était plus petit à l'époque.) Du temps où j'étais journaliste, je me rappelle avoir commandé chez Domino's Pizza un soir d'élection, parce que c'était la seule enseigne qui livrait à minuit. Aujourd'hui, je ne peux pas passer devant un Domino's sans penser à tout ce qui a changé en si peu de temps. Et qui parmi nous a oublié son premier trajet en Uber ? N'avons-nous pas pensé alors combien le voyage dans une ville inconnue s'en trouverait à jamais changé ?

Le monde des affaires est si intrinsèquement lié à celui de la société qu'il en est presque invisible. Voilà pourquoi il pique tant ma curiosité – c'est un monde caché qui a un impact incroyable sur chaque aspect de notre vie quotidienne. Je suis journaliste, je ne vis que par et pour ma curiosité. Je voulais le comprendre. C'est ainsi que je me suis retrouvé à présenter l'émission économique *Marketplace* sur une radio du service public avant d'enchaîner sur le podcast *Business Wars*.

Avant même de devenir journaliste économique, je m'intéressais déjà au commerce. Je me souviens parfaitement de l'encyclopédie Childcraft dont une section proposait aux jeunes lecteurs dans mon genre de faire correspondre les logos aux entreprises qu'ils représentaient. En me voyant ainsi capable de distinguer les assurances Allstate et la compagnie d'électricité Westinghouse, mon frère me

prenait pour un dingue. Mais j'y voyais pour ma part des tremplins vers des histoires. Petit déjà, je me régalaï des heures durant de récits sur des promoteurs immobiliers, des chaînes de télévision, le catalogue de vente par correspondance Sears. C'étaient les histoires derrière les histoires, une carte qui expliquait le paysage américain de mon enfance où pullulaïent les marques et les publicités.

En réalité, les batailles commerciales ne sont pas de froides affaires où le sang ne coule pas. Ce sont des histoires humaines, dont les protagonistes sont des gens avec des idées, qui parfois ont le potentiel pour changer le monde. On peut tirer diverses leçons de chacune des guerres racontées dans ce livre : comment surmonter l'opposition à la nouveauté, écarter les arrivistes, prendre ses responsabilités, se défendre, opérer de grands bouleversements et même, très souvent, avoir les yeux plus gros que le ventre. Ces enseignements en matière de victoire et de défaite, par leurs retournements inattendus et les tragédies d'ampleur shakespearienne qu'ils contiennent, sont en l'occurrence parfaitement irrésistibles. Dans cet ouvrage, vous verrez s'affronter des leaders, chevronnés ou non, aux objectifs opposés. Ils imaginent les stratégies, organisent les ressources. La victoire se décroche parfois sur des détails ; une seule erreur tactique peut faire basculer un empire. Les gagnants comme les perdants en tirent de précieuses leçons. Et voilà que les lecteurs à leur tour peuvent faire de même, sans le moindre risque de faillite ou d'humiliation publique.

C'est formidable, les livres, non ?

\*

La concurrence fait rage, de nos jours, pour capter notre attention, aussi c'est avec humilité que je prends acte des 4 millions de



téléchargements mensuels de notre podcast. Chiffre encore plus formidable pour l'univers du podcast, 95 % des auditeurs vont jusqu'au bout de l'épisode. Pourquoi toutes ces personnes – parmi lesquelles nombre de dirigeants, de managers, d'autorités du monde des affaires, d'entrepreneurs partout dans le monde – écoutent-elles *Business Wars* ? Eh bien, elles se tournent vers notre émission pour la même raison que des générations de chefs se sont tournées vers Sun Tzu : certaines leçons sont éternelles.

J'adore raconter les histoires de guerre commerciale dans notre podcast, mais cet ouvrage nous permet de les approfondir. Si certaines entreprises ont déjà été mentionnées en ligne, beaucoup apparaissent ici pour la première fois et l'ensemble offre une nouvelle perspective. Cela fut pour nous une occasion unique de tracer des parallèles et d'établir des liens entre différentes histoires, différentes industries et différentes périodes.

Chaque chapitre de ce livre s'inspire, de façon thématique, d'un chapitre de *L'Art de la guerre*. Par exemple, quand Sun Tzu propose des conseils sur l'usage des espions et des renseignements militaires, un chapitre de notre ouvrage discute de l'utilisation des coups bas dans les affaires : tromperie, mensonge et même sabotage. La correspondance entre les deux livres n'est pas parfaite – celui-ci compte neuf chapitres, quand celui de Sun Tzu en a treize – mais c'est à ce grand classique que nous devons notre inspiration.

Une bonne guerre commerciale ressemble moins à une étude de cas qu'à une aventure, une histoire épique dans laquelle un héros courageux triomphe de l'adversité – ou succombe à cause d'un défaut tragique comme la colère ou l'orgueil. Partager ces histoires, d'abord sous forme de podcast et aujourd'hui sous celle d'un livre, est devenu pour moi l'aventure d'une vie.

## S'engager dans la bataille

*En se livrant à de nombreux calculs, on peut gagner ;  
si l'on en fait trop peu, la victoire est impossible.*

SUN TZU, *L'Art de la guerre*

Toutes les grandes entreprises commencent de la même manière : à partir de rien. Au départ, il n'y a qu'une ébauche d'idée, une vision de ce qui *pourrait* être, tracée sous forme d'un projet ou griffonnée sur une serviette en papier, voire, dans certains cas, inspirée par un concurrent. Déclenchée par une intuition soudaine ou développée au fil d'années de recherches, une nouvelle idée d'entreprise n'est qu'un objectif, une croix sur une carte. Il faut encore se battre pour mettre la main sur le terrain en question – et l'emporter. La guerre commence quand un entrepreneur se saisit d'une graine d'idée et la transforme en réalité. Sur un marché, le terrain ne se conquiert pas sans mal. Aussi remarquable que soit une innovation, l'entreprise qui la porte, pour triompher, doit renverser le statu quo – et avec lui les concurrents qui le dominent confortablement.

Gardez une part de scepticisme à la lecture des autobiographies des entrepreneurs célèbres. Il est trop facile d'atténuer le rôle de la



chance et du timing lorsqu'on revient sur le récit des origines. Pour identifier des vérités universelles, mieux vaut comparer et confronter différents exemples à divers moments de l'histoire. Quels sont les éléments communs aux lancements réussis, ceux que l'on retrouve à de multiples reprises ? À ne pas négliger non plus, les leçons que l'on tire des grandes idées qui n'ont jamais fonctionné – du moins, jusqu'à ce que le timing soit plus adapté ou qu'un entrepreneur plus talentueux ne s'en empare et ne monte à son tour au créneau.

Le combat pour porter la nouveauté ne date pas d'hier, à dire vrai. Même le café, cet élixir de vie, a connu des débuts difficiles. Lorsque le botaniste vénitien Prospero Alpini en introduit l'usage en Europe depuis l'Égypte, le Vatican s'oppose à sa consommation, jugeant son influence diabolique. Du moins, jusqu'à ce que le pape Clément VIII goûte à ce breuvage étranger, l'adore et finisse par le bénir. (Et que les Italiens, par la suite, y prennent particulièrement goût.)

Si vous avez une idée un peu dingue, que vous souhaitez ardemment voir devenir réalité, ne vous attendez jamais à un accueil chaleureux. Le changement, de toute sorte, menace l'ordre établi et plus il est important, plus la résistance sera terrible. Alors, anticipez : qui sont les acteurs clés ? Qui a le plus à perdre si vous remportez la bataille ? L'impact d'un nouveau produit est difficile à prévoir. Les conséquences peuvent être inattendues et de grande envergure. Avant de poser un pied sur le terrain, cartographiez-le soigneusement. Assurez-vous de bien comprendre l'ampleur du combat que vous vous apprêtez à mener.

## HENRY FORD PENSE PLUS GRAND : LA FORD T

Il est 1 h 30 du matin le 4 juin 1896. Henry Ford se recule sur sa chaise en bâillant, il contemple l'engin devant lui et s'étire pour débarrasser son cou d'une raideur. En balayant des yeux la petite remise de brique dont il a fait son atelier, il se rend compte, satisfait, qu'il a *terminé*. Après trois ans de bricolage et d'expérimentations, il a enfin accompli ce projet dans lequel il s'est lancé du mieux qu'il le pouvait, comme sa mère le lui a enseigné. Ford n'a pas l'impression d'être vraiment fatigué, pourtant, il devrait l'être. Une fois de plus, il a consacré toute sa soirée à son invention après sa journée de travail en tant qu'ingénieur dans la société d'Edison, l'Edison Illuminating Company. La femme de Ford, Clara, et leur fils, Edsel, dorment sûrement à poings fermés à cette heure. Sont-ils passés lui souhaiter une bonne nuit ? Il ne s'en souvient pas. L'homme qui l'assiste dans son projet, James Bishop, est visiblement tout aussi épuisé. Assis sur un tabouret voisin, il pique du nez. La nuit a été longue.

Devant Ford, dans cette remise silencieuse, se tient un véhicule mécanique de plus de mille kilos qu'il a baptisé le Quadricycle. Il repose sur quatre roues de bicyclettes, il porte donc bien son nom. Pas de chichis, 100 % fonctionnel – c'est ainsi que tout devrait être. Plus facile à réparer et à reproduire.

Malgré toute la complexité mécanique de son moteur à combustion interne à deux cylindres, Ford considère son véhicule à deux places comme un objet assez simple : plus un prototype qu'un produit. Quand on essaie de donner vie à une nouvelle idée, mieux vaut faire en sorte que chaque élément soit aussi basique que possible. Et cette idée prend forme en lui depuis qu'il est enfant, depuis ce jour



où il a vu une locomotive à vapeur tirer la charrette d'un fermier sur une route. Une « charrette sans cheval ». Et voilà qu'il en a construit une lui-même. À peu près.

Charles King, un ami de Ford, se promène depuis peu dans Detroit à bord de son propre véhicule en bois à quatre cylindres. Il le pousse jusqu'à huit kilomètres par heure – le Quadricycle pourra-t-il faire mieux ? D'autres projets similaires sont en développement un peu partout en ville. Ford a entendu parler de rumeurs intéressantes venues d'Europe également. Personne ne peut deviner à quoi vont ressembler ces machines sous leur forme finale, ni même comment elles s'intégreront dans la vie de tous les jours. Pour l'heure, elles relèvent strictement du domaine du hobby. Mais Ford sait, au fond de lui, que cela ne durera pas. Pour l'instant, l'heure est à la camaraderie entre bricoleurs. King a même aidé Ford à fabriquer son Quadricycle. Mais cet esprit ouvert et collaboratif ne l'emportera pas toujours. Il y a des affaires à faire. Le Quadricycle ne remplacera pas la voiture tirée par des chevaux. Mais une version future sûrement, et l'entrepreneur qui construira le modèle en question changera le monde – laissant patauger une génération de concurrents dans son sillage.

Ford regarde autour de lui. Il est affreusement tard. Et la machine risque de produire un bruit d'enfer. Mais quand même, il se laisserait bien tenter par une petite balade, pour l'essayer...

\*

Henry Ford naît dans le Michigan le 30 juillet 1863. Son père, William, a quitté l'Irlande, en quête de terres agricoles. Sa femme Mary et lui achètent une quarantaine d'hectares aux abords de



Detroit. En grandissant, Henry et ses sept frères et sœurs plus jeunes que lui participent aux travaux de la ferme, mais Henry n'a aucun attrait pour l'agriculture. Il a du mal à l'école aussi, malgré des facilités en mathématiques. Tout petit déjà, il consacre une bonne partie de son temps aux engins mécaniques. Il bricole constamment, démonte les jouets mécaniques de ses frères et sœurs, observe les rouages de tous les objets de ce genre qui lui tombent sous la main.

Le samedi, les Ford se rendent à Detroit afin de faire leurs courses pour la semaine. Henry est ébloui par les bateaux à aube sur la rivière et les autres merveilles à vapeur qui font leur apparition de plus en plus fréquemment en ville. Il y a du changement dans l'air à Detroit, qui est déjà à l'époque l'épicentre de l'innovation américaine. Mais quand vient l'heure de rentrer, une fois que ses parents ont terminé leurs achats, tous regagnent la ferme, et Henry doit avoir l'impression d'une sorte de voyage dans le temps – un retour vers un lointain passé.

Connaissant la grande passion d'Henry pour le bricolage, un ami de la famille lui offre pour jouer une vieille montre hors d'usage. Le garçon enfonce un clou métallique dans un tournevis de fortune, démonte le mécanisme pour comprendre le fonctionnement de chaque pièce, puis le réassemble, la remettant en état de marche. Cet exploit lui vaut l'attention des autres voisins, qui commencent à apporter chez Ford leurs montres et horloges à réparer. Henry, qui s'est improvisé une trousse à outils à partir d'aiguilles à tricoter et d'autres ustensiles de la maison, gagne ainsi un peu d'argent. Peut-être parviendra-t-il à échapper à la corvée du travail à la ferme, finalement.

L'obsession de Ford pour les engins mécaniques grandit encore à la mort en couches de sa mère, qui était si fière de son « mécanicien



né ». Il a treize ans. Mary Ford a toujours encouragé son fils à trouver ce pour quoi il était doué puis à s'y consacrer du mieux qu'il pouvait. Après sa mort, Ford se donne pour mission d'aller de l'avant. C'est à cette époque qu'il découvre la locomotive qui traîne jusqu'à Detroit la charrette du fermier chargée de marchandises. Cette bruyante machine à charbon est le tout premier véhicule qu'il voit qui n'est pas tiré par un cheval. La vapeur servait déjà à faire fonctionner quelques outils agricoles, mais cette charrette à moteur suggère la possibilité d'être transporté inlassablement d'un endroit à un autre sans limite fondamentale de vitesse ou de distance. La scène marque son imagination. « Ce moteur m'a mené au transport automobile », dira-t-il plus tard. Le fermier a l'amabilité de répondre aux questions d'Henry et de le laisser inspecter le moteur. Il n'est cependant pas question de le démonter au beau milieu de la route.

À l'âge de seize ans, Ford part pour la ville afin de trouver un emploi de mécanicien. Il décroche une place dans un atelier d'usage et arrondit son petit salaire en réparant des montres en soirée. Moins d'un an plus tard, Ford entre en apprentissage dans une société de construction navale, où il a l'occasion de travailler sur différents types de groupes moteurs. Pendant trois ans, du matin au soir, Ford ne vit que pour les moteurs et les autres machines. Puis il regagne la ferme familiale, où il est embauché par un voisin pour faire fonctionner une machine à vapeur qui coupe le maïs, scie le bois et réalise d'autres tâches agricoles pénibles. Lorsque la société Westinghouse Engine Company découvre son talent avec les moteurs, le mécanicien de dix-neuf ans est engagé pour réparer ses machines dans tout le sud du Michigan.

En 1891, Ford est marié et prêt à s'installer. Avec sa femme Clara, il emménage dans un appartement à Detroit, où il exerce désormais

en tant qu'ingénieur pour le rival de George Westinghouse, Thomas Edison, à l'Edison Illuminating Company. Juste après la naissance de leur fils, Edsel, en 1863, Henry est promu ingénieur-chef. Malgré la charge de travail professionnelle et domestique, il parvient à trouver l'énergie nécessaire pour continuer à bricoler ses propres projets jusque tard dans la nuit. Comme nombre de ses contemporains, Ransom Olds, David Dunbar Buick et les frères Dodge, John et Horace, Henry Ford veut construire un véhicule automobile équipé d'un moteur à combustion interne qu'il puisse ensuite fabriquer à grande échelle.

Le Quadricycle est le premier véhicule de Ford qui roule grâce à un moteur à combustion interne. Peu après son escapade test, à 4 heures du matin – précédé par son assistant, Bishop, sur sa bicyclette, chargé d'avertir les éventuels passants de l'aube, tandis que Ford, incroyablement, dépasse les trente kilomètres par heure à bord de son fragile engin –, il décide de fabriquer un second modèle. Plus gros, plus solide, cette réédition lui permet de parcourir la cinquantaine de kilomètres qui séparent Detroit de Pontiac, dans le Michigan, et de revenir. Cette démonstration vaut à Ford le soutien financier suffisant pour lancer sa société de fabrication, mais elle fait faillite en 1900. Il parvient à en monter une deuxième, qu'il abandonne par suite d'un différend avec les investisseurs. (Ces derniers, sauvant ce qui pouvait l'être, c'est-à-dire le prototype du moteur et l'usine, donnent ensuite naissance à Cadillac, du nom du fondateur français de Detroit.) Finalement le 16 juin 1903, Ford crée la Ford Motor Company.

À l'époque, moins de huit mille voitures circulent sur les routes. L'automobile reste un hobby de riches. Les premiers modèles, hors de prix, nécessitent un travail minutieux ; ils sont tous construits



à la main. En fait, l'usine de Ford ne fabrique même pas les pièces. Ses douze employés se contentent d'assembler les composants, y compris les moteurs, après les avoir achetés auprès d'autres mécaniciens de la ville. Pour les réparations, l'absence de cohérence force souvent à fabriquer une nouvelle pièce pour en remplacer une autre. Ford est persuadé que les voitures deviendront essentielles à tous ou presque, mais qu'il faudrait, pour cela, pouvoir construire vite et de façon cohérente. Le premier entrepreneur qui atteindra cet objectif se verra doté d'une formidable longueur d'avance, peut-être impossible à remonter. Ford a une vision, mais il a contre lui l'industrie de la charrette à chevaux ainsi que les autres premiers constructeurs. L'enjeu ? L'avenir des routes américaines.

Son principal soutien dans cette nouvelle entreprise, le marchand de charbon Alexander Malcomson, reste bloqué sur le concept d'une « voiture sans cheval » : il est persuadé que ces nouveaux véhicules remplaceront simplement les équipages à cheval pour devenir dans le futur un moyen de transport de luxe réservé aux plus fortunés. Ford n'est pas de cet avis. Il tient à la production de masse, bien plus que ne l'imaginerait aucun de ses concurrents. Il a la vision d'une automobile fiable et légère accessible à tous ou presque. À l'époque, l'idée paraît invraisemblable – pensez un peu, *monsieur et madame Tout-le-Monde* propriétaires de voitures ? –, mais en 1906 Ford progresse à grands pas. Cette année-là, il produit le modèle N. Son prix ? Six cents dollars. La Ford N est à la fois plus légère et plus solide que des véhicules plus chers, grâce au matériau, de l'acier vanadium, durable et facile à usiner, mais aussi grâce à la volonté de Ford de se débarrasser du superflu. Une voiture qui répond aux besoins des gens qui souhaitent posséder un véhicule, et rien d'autre.

« Je crois avoir résolu le problème du coût et de la simplicité de la construction automobile », affirme Ford à la presse.

Mais alors qu'il est tout près de réaliser son rêve, Malcomson persiste à vouloir entraîner leur société dans une tout autre direction. Ford ne peut pas non plus réussir tant qu'il doit faire appel aux autres pour ses pièces détachées. En 1905, il recourt à une nouvelle stratégie qui lui permet de résoudre ses deux problèmes d'un coup : l'intégration verticale. Pour dominer la fabrication automobile, Ford a besoin de pouvoir agir de façon décisive et unilatérale, avec un contrôle total de chaque aspect de la production. Afin d'atteindre cet objectif, il fonde la Ford Manufacturing Company, une entité séparée, qui lui permet de fabriquer ses moteurs. Ce choix a également l'avantage de réorienter vers Ford les bénéfices générés par le modèle N qui auraient dû revenir à Malcomson et lui donne les moyens de racheter les parts du marchand de charbon dans l'entreprise. Désormais seul aux manettes de sa société, Ford absorbe l'entreprise de fabrication de moteurs, puis acquiert une aciérie, ce qui lui permet de manufacturer d'autres pièces importantes comme les essieux et les carters. Coup de génie. Ford peut maintenant fabriquer ses automobiles selon ses spécifications exactes et comme bon lui semble.

\*

*A posteriori*, le concept de ligne d'assemblage peut sembler évident. Il en est souvent ainsi pour la plupart des grandes innovations – rétrospectivement. À son entrée sur le champ de bataille, cependant, le chef est confronté à un panorama excessivement complexe et nuancé, où même les solutions prétendent simples



peuvent paraître difficiles à identifier. Il faut être doté d'un esprit particulièrement habile pour voir ce que fait chaque concurrent, mettre le doigt sur ses défauts et s'orienter dans une meilleure direction.

Le problème que rencontre Ford est la complexité du processus : les fabricants automobiles déploient d'énormes efforts pour former leurs salariés à fabriquer le véhicule de A à Z, ce qui implique, pour chaque automobile, de localiser et d'assembler à la main des centaines de pièces. La tâche impose de grandes aptitudes en mécanique. Certains employés sont à la hauteur, mais ils sont rares. La plupart ont du mal, le montage se révèle donc lent et incohérent. La moindre erreur, même minuscule – par exemple, un écrou mal vissé –, peut entraîner des dysfonctionnements et même des accidents. Les fabricants n'ont d'autre recours, pour remédier à ces problèmes, que d'affecter du personnel supplémentaire ou d'inciter les employés à redoubler d'efforts.

Ford est conscient qu'un aspect fondamental de l'assemblage des automobiles doit changer. Mais lequel ? Comme bien des inventeurs à la recherche d'un nouveau paradigme, Ford se tourne vers l'analogie. Bien qu'extraordinairement complexe, le mécanisme des horloges ou des montres fonctionne avec une efficacité redoutable, ses centaines de pièces minuscules interagissent en douceur de façon spécifique pour produire inlassablement un unique résultat – le tic d'une seconde – avec une régularité quasi parfaite. Ford s'interroge : et si une usine automobile opérait comme une horloge, chacune des étapes de la production s'insérant dans la suivante comme une série de rouages interconnectés ? Si la surface de l'usine est organisée comme l'intérieur d'une horloge, un employé sera responsable d'une unique étape du processus de fabrication. Moyennant une formation

minimale, n'importe qui pourra apprendre cette action puis la reproduire de la même manière à l'infini. Dans le cas où une des étapes du processus devra être modifiée (ce qui est presque inévitable, d'une manière ou d'une autre, au fil du temps) il suffira alors de former à nouveau un seul travailleur et non la main-d'œuvre dans son ensemble. Une usine conçue sur le modèle d'une horloge sera précise, cohérente et rapide. Potentiellement *très* rapide ; une fois que le processus devient « automatisé », il sera plus facile encore de l'accélérer. Comme une voiture.

Les efforts de Ford pour créer ce qu'il appelle finalement la « chaîne de montage intégrée » ne sont pas linéaires. Il ne commence pas avec un plan bien établi. S'il avait attendu de rêver le projet parfait, il ne se serait jamais lancé. Au lieu de ça, il s'entraîne à observer sa ligne de production, cherchant par tous les moyens à réduire ne serait-ce qu'une seconde du temps consacré à la transformation des matériaux bruts en automobile Ford parfaitement fonctionnelle. Ces « études du temps et du mouvement » aident à optimiser le flux de la production, même si Ford reste empêché par les limites spatiales de son usine.

Son obsession pour les détails les plus infimes exaspère sûrement ses ouvriers – ce n'est pas nouveau. Avant même qu'il ne se lance dans la ville en pleine nuit au volant de son Quadricycle ses voisins le considéraient déjà comme un bricoleur fou. Il accepte ce fait : personne ne comprendra ce qu'il essaie d'accomplir avec son usine – ils seront encore moins nombreux à s'en féliciter. Il est conscient de créer quelque chose d'inédit. Un siècle plus tard, Jeff Bezos dira, à propos d'Amazon, « qu'il faut accepter d'être incompris pendant de longues périodes ». Henry Ford n'y voit lui non plus aucun inconvénient.



Le 1<sup>er</sup> octobre 1908, après le succès du modèle N, Ford lance sa nouvelle voiture : la Ford T, celle qui rend l'automobile accessible à des millions d'Américains et change à jamais l'histoire des moyens de transport. La Ford T représente un bond en avant en matière de création efficace et fiable. Mais la grande prouesse de Ford tient autant aux techniques qu'il applique au processus de fabrication qu'à celles qu'il utilise dans le véhicule lui-même. En perfectionnant continuellement la chaîne de montage, il parvient à faire baisser avec régularité le prix d'achat de la Ford T, qui commence autour de 24 000 dollars (équivalence en dollars actuels) pour tomber sous les 4 000 dollars en 1927, année où le modèle cesse d'être produit. À chaque baisse de prix, les clients potentiels sont plus nombreux, au point d'atteindre le chiffre extraordinaire de 15 millions de Ford T vendues – le modèle est partout, sur toutes les routes du pays.

En 1910, Ford ouvre une usine de vingt-cinq hectares à Highland Park. Il aura désormais toute latitude pour concevoir l'opération de production à partir de zéro, pour une efficacité maximale. La production de masse moderne telle que nous la connaissons aujourd'hui prend forme dans cette usine de Highland Park, même si durant de nombreuses années cette approche porte le simple nom de fordisme. À mesure que le fordisme évolue, le temps de production pour une voiture passe de douze heures à quatre-vingt-treize minutes à peine, tout en nécessitant moins de main-d'œuvre.

« L'homme qui pose une pièce ne la fixe pas, explique Ford à un visiteur. Celui qui place le boulon n'ajoute pas l'écrou ; et celui qui ajoute l'écrou ne le serre pas. Chaque pièce dans l'atelier est en mouvement. » L'horloge fonctionne enfin – en fait, à la suite de l'apparition de la chaîne de convoyage en 1912, l'usine « tourne » effectivement, comme une horloge. Chacune des innombrables



améliorations que Ford apporte à sa chaîne de montage se transforme en une sorte d'intérêts composés : la valeur d'une unique seconde économisée est multipliée à chaque nouvelle voiture qui franchit les portes de l'usine. De petites rééditions menèrent à d'énormes gains sur le long terme. La capacité de production augmente, non de façon linéaire, comme celle des concurrents, mais de façon quasi exponentielle. En 1914, Ford distance tout le reste de l'industrie combiné.

Le travail des employés chez Ford est incroyablement monotone, comparé au travail d'assemblage qualifié ; pour pouvoir le supporter, ils sont payés le double du salaire accordé aux ouvriers industriels. Ils bénéficient également d'une série d'autres avantages innovants et travaillent deux heures de moins par jour. Ford est conscient que la production de masse nécessite « la réduction du besoin de réfléchir de la part du travailleur et la réduction de ses pensées à un niveau minimal. » C'est tout l'intérêt. D'une certaine manière, l'usine de Ford est un outil à la mesure de ses idées. Comment, sinon, construire ses voitures exactement comme il l'entend, dans les vastes quantités qu'exige de lui sa vision ?

Ce qui a fait pencher la balance en faveur d'Henry Ford fut d'abord sa capacité à imaginer un monde bien différent de celui dans lequel il vivait, puis à offrir à sa vision une exécution réussie. Tel fut son authentique, et rare, génie. À l'époque où seuls huit mille véhicules évoluaient sur les routes, Ford fut le seul à comprendre qu'il était *possible* d'en vendre pas moins d'un million par an, si toutefois on était capable d'en construire autant. En 1922, Ford atteint cet objectif, non en se diversifiant constamment vers de nouveaux modèles comme le faisaient les autres fabricants, mais en produisant toujours la même voiture plus rapidement, plus efficacement.



Plus qu'une tactique, c'est la vision et l'intention qui font d'un grand chef d'entreprise un chef d'entreprise d'exception.

## **BÂTIR LA MAISON DE RÊVE : BARBIE ET MATTEL**

La journée est belle, en cet été 1956, et la famille Handler profite de ses vacances en Suisse. Les enfants, Barbara et Ken semblent en tout cas s'amuser. Leur mère, Ruth Handler, a l'esprit ailleurs. Comme souvent, elle pense à son entreprise : Mattel. Son mari Elliot et elle ont prévu ce voyage de longue date, mais comment a-t-elle pu croire un instant que ce périple en Europe lui permettrait de se relaxer alors qu'ils sont accompagnés de deux adolescents ?

Certes, Elliot et elle ont bien mérité cette pause. Mattel vient de connaître plusieurs très bonnes années, grâce à quelques produits phare. Mais dans le métier du jouet, on ne se repose jamais vraiment – on reste à l'affût, avec la saison prochaine en ligne de mire. Ruth a le cerveau en perpétuelle ébullition. Comment avancent les préparatifs pour Noël, de l'autre côté de l'Atlantique ? Pourquoi la famille n'a-t-elle pas choisi de partir en vacances d'été beaucoup plus tôt ? En *janvier*, par exemple ?

Ainsi s'inquiète Ruth, tout en déambulant dans une charmante petite rue quand soudain elle se fige sur place. En vitrine d'une boutique, elle découvre une rangée de figurines en plastique : une même jolie blonde présentée dans une série de tenues de ski toutes différentes.

Barbara, la fille de Ruth, ne s'est jamais vraiment intéressée aux poupées étant petite. Elle a toujours préféré s'amuser avec des figurines adultes, imaginant des scénarios adultes, comme des fêtes ou

même des réunions de travail comme celles que sa mère organisait au bureau. Les fabricants de jouets ne proposant pas ce type de produits, elle se contentait de découper des poupées en papier qui apparaissaient souvent dans les magazines féminins comme *Good Housekeeping* ou *McCall's*, imprimées en jolies couleurs et accompagnées de robes qu'il fallait également découper.

Depuis des années, Ruth essaie de convaincre les autres cadres chez Mattel que les jeunes filles n'ont pas seulement envie de « jouer à la maman » et qu'il peut exister un marché pour des poupées représentant des femmes adultes. Les poupées de papier sont jolies, mais fragiles. Et les robes ne restent pas vraiment en place. Mais elle n'a jamais réussi à imposer son point de vue. Pour les responsables de l'entreprise, les filles veulent jouer à la maman. Aux yeux de Ruth, il est évident que les hommes sont plus déstabilisés par la notion d'une femme en plastique qu'ils ne veulent bien l'admettre. Et voilà que les Européens les auraient doublés ? Mais est-ce vraiment le cas ? Car cette boutique ne ressemble pas à un magasin de jouets.

Ruth ne le sait pas encore, mais ce qu'elle découvre en vitrine, ce sont des poupées Lilli, un personnage de bande dessinée un peu osé, une sorte de Betty Boop en plus sexy, qui paraît dans le magazine ouest-allemand *Bild*. Cette figurine en vitrine est en réalité un gadget en forme de plaisanterie pour les nombreux « admirateurs » de Lilli – les lecteurs masculins de *Bild*. Néanmoins, les fillettes en Allemagne l'ont déjà adoptée, tout comme Barbara, aux États-Unis, aime jouer avec ses poupées en papier. Ruth sait qu'il y a une chance à saisir. Et voilà devant ses yeux l'exemple d'une réussite qu'elle peut montrer aux hommes dubitatifs à la tête de Mattel.



Ruth entre dans la boutique et achète trois poupées Lilli. Maintenant qu'elle tient son modèle, il ne lui manque plus qu'un nom. Barbara aura peut-être quelques idées à lui soumettre...

\*

Pour survivre, les fabricants de jouets doivent conquérir chaque génération de consommateurs. Les produits qui ont fait sensation au Noël précédent restent ignorés en rayon à l'automne suivant. Pourtant, malgré la vitesse à laquelle tout évolue, un fabricant de jouets peut, comme n'importe quel autre industriel, préférer résister au changement. Les jouets qui surprennent et ravissent les enfants connaissent le succès, mais les adultes qui les conçoivent et les vendent jouent très souvent la carte de la sécurité, à l'instar de leurs homologues opérant dans des industries plus pragmatiques.

Les cibles ont beau être des enfants, il règne dans cette industrie une ambiance de compétition brutale, acharnée même. Les fabricants ne lésinent devant rien pour remporter Noël, allant jusqu'à l'imitation éhontée et au sabotage pur et simple. Peut-être parce que le marché récompense la nouveauté de façon si radicale – et si imprévisible. Le jouet du moment balaie la nation comme un tsunami et les parents, aux abois, en sont réduits à des prouesses de contorsions en consumérisme tactique. Les consommateurs arpentent les allées des magasins – et de nos jours, rafraîchissent leur navigateur Internet – en quête du dernier gadget à la mode encore disponible. C'est pourquoi le marché du jouet a toujours eu une aura particulière pour les entrepreneurs visionnaires qui fourmillent d'idées et ne craignent pas de jouer des coudes.

Qui se jette dans la bataille avec une idée vraiment nouvelle rencontrera toujours de l'opposition. La plupart des gens ne sont pas capables de le supporter. Au rayon jouet comme ailleurs, il faut au nouveau venu du cran pour persister face à la résistance de ceux qui ont l'expérience pour eux, que les doutes émanent des concurrents ou de ses alliés sceptiques. Ironiquement, c'est leur expérience, justement, qui aveugle les vétérans de l'industrie du jouet. Il faut en réalité un œil neuf pour voir le potentiel dans un jouet d'un nouveau genre, susceptible de changer à jamais l'industrie – et la façon dont les enfants jouent.

Ruth Handler est née Ruth Mosko le 4 novembre 1916 à Denver, Colorado, dixième enfant d'immigrants juifs ayant fui la Pologne antisémite. Sa mère étant de santé fragile, Ruth est surtout élevée par sa sœur aînée et son mari ; elle les aide fréquemment dans leur drugstore, apprenant au passage les ficelles du métier d'entrepreneur. Adolescente, Ruth rencontre Elliot Handler lors d'un bal, ils tombent amoureux. Quand, à l'âge de dix-neuf ans, Ruth décide de partir vivre à Los Angeles, Elliot la suit : elle est embauchée parmi l'équipe de sténographes de la Paramount Pictures, Elliot commence des études de design à l'Art Center College of Design. Ils se marient en 1938.

Le couple ne roule pas sur l'or, Elliot fabrique lui-même des lampes et autres babioles pour équiper leur petit appartement à partir de plastique et de plexiglas, une nouveauté sur le marché à l'époque. Encouragé par Ruth, Elliot transforme bientôt son hobby en entreprise commerciale. De son côté, elle profite de sa pause déjeuner à la Paramount pour écouler les créations de son mari dans des boutiques de luxe un peu partout dans Los Angeles. « J'ai découvert que j'adorais le défi que constitue la vente, se souvient-elle.



À chaque fois que j'entrais dans un magasin avec mes échantillons sous le bras et que j'en ressortais avec le bon de commande, c'était une montée d'adrénaline. » Elle finit même par décrocher un gros contrat avec Douglas Aircraft pour fabriquer des maquettes d'avion moulées sous pression comme cadeau d'entreprise. Elliot embauche alors Harold « Matt » Matson, lui aussi designer industriel, pour l'aider dans son travail. Sur une suggestion de Ruth, ils se mettent ensuite à produire des cadres photo, pour lesquels elle ne tarde pas à aligner les commandes, de la part de boutiques de photographie. Avec le début de la Seconde Guerre mondiale, le plastique est limité à l'usage militaire, ils ont désormais recours au bois pour la fabrication de cadres et voient ainsi leurs commandes doubler. En 1942, ils baptisent leur nouvelle société Mattel, un mot-valise composé de leurs deux prénoms « Matt » et « Elliot ». Jamais il ne leur serait venu à l'idée d'inclure le nom de Ruth.

Mattel se lance dans le mobilier pour maison de poupée, qu'Elliot fabrique à partir des chutes de plastique récupérées dans la fabrication de cadres. Le succès de ces meubles les incite à poursuivre le développement d'autres jouets. Le premier grand coup de la marque est l'Uke-A-Doodle, un petit ukulélé. À ce moment-là Matson, en mauvaise santé, cède ses parts au couple Handler. En 1951, la société compte six cents employés, sa boîte à musique manuelle se vend à des millions d'exemplaires. Mattel prospère en grande partie grâce à l'habileté de Ruth en matière de commerce – elle est vice-présidente exécutive chargée du marketing et des opérations. À une époque où les hommes sont de retour aux États-Unis, après avoir abandonné leur uniforme de soldat, et où les femmes, à contrecœur souvent, regagnent leur foyer, Ruth se présente comme une anomalie, une

cadre énergique qui s'épanouit dans l'industrie du jouet, dominée par les hommes.

Cette réalité est loin de la satisfaire, car Ruth Handler a toujours prôné l'inclusion. « Elliot et elle avaient une politique d'embauche ouverte, raconte sa biographe Robin Gerber, l'autrice de *Barbie and Ruth*. Elle engageait les talents. » En effet, l'usine Mattel emploie davantage de femmes et de personnes de couleur que la moyenne, et dès 1951 la société remporte une récompense pour ses pratiques inclusives sur le marché du travail, l'Urban League Award.

En 1955, Ruth propulse Mattel dans la cour des grands en se lançant dans le *Mickey Mouse Club*. À l'époque, les jouets sont exclusivement pensés pour séduire les parents, pour la plupart à travers des encarts dans des magazines tels que *Look*, *Life* ou le *Saturday Evening Post*. Ce sont les adultes qui, après tout, se rendent en magasin afin d'y trouver un jouet qui leur semblerait approprié pour leurs rejets. Ruth choisit pour sa part de contourner l'intermédiaire et de s'adresser directement aux enfants à la place. Grâce à cette opération révolutionnaire de sponsoring de la nouvelle émission de Disney, Mattel devient la première entreprise à diffuser une publicité télévisée destinée aux enfants.

La décision, risquée, de sponsoriser le *Mickey Mouse Club* pour un montant d'un demi-million de dollars – quasi équivalent à la valeur nette totale de Mattel – se révèle gagnante lorsqu'à Noël le Burp Gun de la marque devient le produit que tout le monde s'arrache. Le succès de cette campagne constitue un changement crucial non seulement pour Mattel, mais pour l'industrie du jouet dans son ensemble : désormais, les enfants auront leur mot à dire sur les cadeaux que leur font leurs parents. Les fabricants devront donc



penser comme des enfants, non comme des adultes qui achètent pour eux.

Joueuse invétérée qui consacre tout son temps libre à la table de poker, enchaînant cigarette sur cigarette, Ruth a le cran nécessaire pour prendre des risques, mais elle a aussi une vision – dans le monde de l'entreprise, c'est la recette du succès. Elliot est l'inventeur, mais Ruth a le flair, elle est celle qui marque son époque et transforme Mattel. Tandis que les hommes à la tête de l'industrie restent persuadés que les filles ne s'intéressent qu'à la maternité, Ruth sait identifier un problème classique de consommateur : des millions de fillettes, dont la sienne, Barbara, en sont réduites aux ciseaux et à l'origami afin de créer des simulations réalistes de la vie d'adulte pour jouer, pour « rêver les rêves d'avenir ». Pourquoi ne pas utiliser les nouvelles méthodes de production de vinyle afin de créer une figurine d'apparence adulte et manipulable ? Au lieu de glisser un poupon dans un berceau ou de faire semblant de le nourrir au biberon, les fillettes pourront habiller une femme dans des tenues variées, lui faire jouer des situations en lien avec leur avenir fantasmé, s'imaginer dans une soirée glamour, en voyage dans une destination exotique ou, oui, face à un conseil d'administration de cadres de sexe masculin sceptiques, persuadés de mieux comprendre les filles que vous, bien qu'ils n'en aient jamais été eux-mêmes.

Ruth échoue à convaincre Elliot et l'ensemble des administrateurs de Mattel du potentiel de son idée. Ils répliquent qu'une poupée femme réaliste coûterait trop cher à produire. Elle soupçonne cependant que leur résistance « découlait principalement du fait que la poupée en question aurait des seins », écrit-elle plus tard. Elle n'a pas tort. « On n'avait jamais vu un jouet adulte destiné aux enfants »,



reconnaît un cadre de l'agence de publicité à laquelle Mattel fait appel, dans un documentaire, des années après. « Ça ne semblait pas correct. Tout ce concept des longues jambes, les seins, cette fille magnifique. Ça n'était pas... Ça n'était pas une poupée pour des enfants. »

Ruth Handler, qui ne se laisse pas facilement intimider, ne sait plus comment convaincre ses collègues qu'elle tient quelque chose. Du moins... jusqu'à ce qu'elle découvre Lilli dans une vitrine, en Suisse. Elle a désormais entre les mains un exemple concret d'une poupée adulte avec laquelle les petites filles peuvent bel et bien jouer, en dépit du fait qu'elle a été pensée pour des adultes. Grâce à ses Lilli, Ruth parvient à convaincre la majorité des administrateurs de laisser sa chance à son idée. Elle se met au travail et prend la tête de l'énorme service recherche et développement de Mattel, avec comme objectif de modifier la poupée suisse pour le marché américain. Le plastique de la peau devra être plus doux. Les cheveux plus solides. Le visage, aussi joli, mais moins exotique.

Il est facile de revenir sur une période d'incubation telle que celle-là avec le recul et de la voir comme une trajectoire directe vers le succès. En réalité, la bataille ne fait que s'engager. Si le concept d'une poupée adulte à destination des fillettes est nouveau, le territoire du jeu d'imagination pour ce même public est fermement régenté par les fabricants de poupées traditionnelles représentant des nouveau-nés ou des bambins. Ruth est d'abord confrontée à une résistance opiniâtre en interne, puis dans un second temps, en dehors de Mattel, à chaque étape du développement du produit, de l'idée à l'exécution. Sans son enthousiasme et son engagement à toute épreuve, le projet n'aurait jamais abouti.



Mattel prend soin d'anticiper les inquiétudes des parents concernant ce jouet d'un genre nouveau. Après des études de marché révélant que les mères s'alarment de ses proportions adultes, la société fait appel à un psychologue afin de les rassurer : une poupée avec des seins – ce que tout le monde ou presque dans l'univers très masculin du jouet trouve choquant – constituera un modèle éducatif utile pour les filles en pleine croissance. À tel point qu'après des entretiens avec les mères et les filles, confrontées à un prototype, le psychologue incite l'entreprise à augmenter la taille des seins. Pour finir, ce qui était à l'origine perçu comme le plus gros point faible de la poupée devient sa force, son argument de vente. Sa silhouette féminine permet aux filles de se projeter dans des scénarios adultes.

Après trois années de développement, Ruth Handler emmène Barbie – du nom de sa fille – à la foire du jouet de New York, l'événement le plus important de l'année pour l'industrie. Par rapport au modèle Lilli de départ, Mattel a innové, ajoutant des mécanismes de jointure qui permettent à la poupée de vinyle de vingt-neuf centimètres d'adopter des poses séductrices. La qualité et le réalisme comptent plus que tout pour Ruth ; elle veut pour les jeunes filles la meilleure simulation qui soit des vies glamour et exaltantes qu'elles s'imaginent connaître un jour. Les cheveux de Barbie sont cousus de façon artisanale, ses ongles peints à la main. La société a même engagé un créateur pour son impressionnante garde-robe. (À l'origine, Barbie est présentée comme une mannequin adolescente.) Côté commercial, la production des poupées au Japon permet de réduire les coûts à une fraction de ce qu'ils auraient été aux États-Unis. La poupée se vendra trois dollars en boutique, ce qui la rend accessible au plus grand nombre. Les tenues additionnelles, pour certaines inspirées des défilés parisiens, peuvent être achetées pour un dollar.

Malgré tout ce travail et toutes les précautions, la mise en vente de Barbie, le 9 mars 1959 est un désastre complet. Dans l'International Toy Center, qui accueille la foire du jouet dans le Flatiron District de New York, se succèdent les inventeurs de jouets confiants. Ruth, au stand Mattel, constate avec un désarroi grandissant que les revendeurs ne veulent pas de sa Barbie. Les acheteurs, tous des hommes, jettent un coup d'œil et passent leur chemin. Ils ne comprennent absolument pas l'intérêt de la poupée. Pour eux, les filles souhaitent jouer à la maman, voilà tout. De plus, ils trouvent gênante cette poupée mannequin que présente Mattel. Une créature avec de telles courbes, ce n'est pas sain. Les filles ont besoin de se préparer à une vie domestique comme celle de leur mère, et pas à arpenter les podiums.

Lorsque Sears, le plus gros acheteur de la foire, refuse purement et simplement de la mettre en rayon, Ruth Handler est au désespoir. Le Japon fabrique alors vingt mille poupées Barbie par semaine en anticipation de l'énorme demande et pourtant l'un des plus gros acteurs du marché tourne le dos au produit. Ruth n'a pas le choix. Si les magasins refusent de commercialiser sa Barbie, à elle de faire en sorte que les enfants la réclament, comme cela s'est passé avec le Burp Gun.

Mattel change de stratégie et entreprend de mettre les Barbie en contact direct avec les clientes cibles de diverses manières, par exemple en envoyant aux boutiques de jouets des visionneuses View Master promotionnelles chargées de photos de la poupée. La première publicité télévisée pour Barbie, diffusée quelques semaines seulement après la foire, souligne l'intérêt de la poupée :

*Un jour je serai exactement comme toi. Pour l'instant, je sais ce que je vais faire. Barbie, ma jolie Barbie. Je vais faire comme si j'étais toi.*



Ruth est certaine que les filles comprendront Barbie à l'instant où elles la découvriront, même si tous ces experts professionnels grassement payés pour imaginer leurs préférences en sont eux incapables. Elle ne se trompe pas. La télévision propulse Barbie jusqu'aux jeunes Américaines et la popularité de la poupée mannequin s'envole. À l'approche de Noël, l'usine japonaise ne tient plus le rythme. Mattel vend plus de trois cent cinquante mille Barbie la première année et met trois ans à rattraper la demande. « À l'instant où la poupée apparaissait, elle disparaissait aussitôt », résumera ensuite Ruth Handler. Contrairement à la plupart des jouets, à compter de cet instant la popularité de Barbie ne cesse de grandir. Le Burp Gun était un gadget, mais Barbie et ses accessoires ouvrent sur un univers infiniment flexible dans lequel les jeunes gens peuvent, par le jeu, s'imaginer n'importe quelle vie ou presque.

En 1960, un an après le lancement de Barbie, les Handler introduisent la société en Bourse, elle est estimée à 10 millions de dollars et elle se développe progressivement jusqu'à compter parmi les cinq cents plus grosses fortunes du pays. Barbie se vend partout dans le monde dès 1963 et devient bientôt une icône américaine, malgré ses origines allemandes. À la fin de la décennie, les ventes dépassent les 200 millions de dollars. Aux milliers d'ouvriers japonais qui les fabriquent et aux centaines d'employés californiens chargés du marketing et de la distribution, il faut ajouter un secrétariat qui permet à Barbie de répondre aux vingt mille lettres qu'elle reçoit chaque semaine. En 1968, son fan-club compte 1,5 million de membres aux États-Unis seulement.

Si la silhouette de Barbie constitue son plus grand atout pour séduire les jeunes filles, un personnage masculin serait apprécié pour compléter le tableau de la vie adulte. En 1961, Mattel lance

le petit ami de Barbie, Ken, qui porte le nom du fils des Handler. Au fil des années, d'autres suivent, des amies, y compris à partir de 1969 certaines à la peau foncée, mais aussi d'innombrables versions de Barbie elle-même, qui peut être pilote de ligne, médecin ou femme politique. Une Barbie afro-américaine apparaît en 1981. Détail crucial, parmi toutes ces variations, Ruth ne dote jamais Barbie d'enfants à élever. Ce qui s'en approche le plus reste un cofret baby-sitting.

Ces dernières années, Barbie est devenue un objet d'inquiétude pour les féministes, de mépris, même. Elle est notamment considérée par certaines comme un encouragement implicite à inciter les jeunes filles à avoir une image irréaliste de leur corps. L'intention de Ruth Handler dès le départ, cependant, était de leur offrir une approximation beaucoup plus proche d'un vrai corps de femme que tout ce qu'elles pouvaient trouver ailleurs. Si les détracteurs de la poupée sont nombreux, elles sont des millions à éprouver de la gratitude pour Barbie, rétrospectivement. « Tant et tant de fois des femmes me l'ont répété, racontera par la suite Ruth Handler à un journaliste. Elle était bien plus qu'une poupée pour elles. Elle faisait partie d'elles. »

Ruth Handler est diagnostiquée d'un cancer du sein en 1970, l'année même où l'entreprise connaît une récession, voit une de ses usines dévastée par un incendie et subit une grève des dockers. La situation se révélerait difficile à affronter pour n'importe quel chef d'entreprise, encore plus lorsqu'on doit se remettre d'une mastectomie radicale. Pour maintenir le prix de son action en Bourse Mattel a alors recours à des pratiques comptables illégales. En 1972, ses actionnaires poursuivent la société en justice, Elliot et Ruth sont contraints de démissionner. Pour reprendre les mots



d'Elliot adressés à la biographe de Ruth, elle s'est laissée emporter par son ambition – elle était tout simplement « incapable de lâcher l'affaire ». En 1978, Ruth est condamnée à l'échelle fédérale pour conspiration. Elle ne conteste pas, est forcée de payer une amende et de donner de son temps pour des travaux d'intérêt général. Pour ce faire, elle lance une fondation qui propose des formations professionnelles pour les jeunes gens défavorisés.

Fidèle à elle-même, elle ne se laisse pas décourager et s'intéresse désormais à une nouvelle entreprise, qui fabrique des prothèses mammaires confortables et réalistes. De nouveau, elle part d'un problème de consommatrice, tiré de sa propre vie pour en faire un produit. Ruth Handler dirige cette société pendant plus de dix ans avant de la céder, étant devenue au fil du temps, une voix en faveur du dépistage précoce du cancer du sein, à une époque où la maladie elle-même relevait du tabou. Elle fournit même à Betty Ford, la première dame, sa prothèse après sa mastectomie.

En 1989, Ruth et Elliot ont désormais leur place dans le Hall of Fame de l'industrie du jouet. Ruth Handler meurt en 2002 à Los Angeles, suivie par Elliot neuf années plus tard, en 2011. Aujourd'hui, Barbie est à la fois une icône culturelle et une légende commerciale, plus d'un milliard de poupées ont été écoulées depuis 1959. En grande partie grâce à Barbie et à ses amis, Mattel est le deuxième fabricant de jouets au monde juste derrière les legos danois – des ventes dans tous les pays du monde ou presque, un chiffre d'affaires annuel de plus de quatre milliards de dollars.

« Ma philosophie avec Barbie, c'était de permettre aux petites filles, à travers elle, de devenir tout ce qu'elles voulaient, écrivit Handler dans son autobiographie. Barbie a toujours représenté le fait que la femme a le choix. » Heureusement pour Mattel, Ruth

Handler avait la force de caractère nécessaire pour convaincre un groupe d'hommes butés – et profondément embarrassés – qu'une poupée adulte avait tout pour connaître le succès sur le marché. Souvent, le potentiel d'une idée existe en proportion de la quantité de résistance qu'elle rencontre de la part de l'establishment.

Les entrepreneurs en série apprennent à voir la résistance comme un signe d'encouragement : plus l'opposition est forte, plus l'idée a du potentiel. Si la nouveauté ne déclenche pas d'étincelles, comment pourrait-elle mettre le feu ?

### **PÉNALITÉS DE RETARD : BLOCKBUSTER VS NETFLIX**

Il fait beau, en ce matin de l'été 1997. Comme tous les jours de la semaine depuis des mois, Reed Hastings et Marc Randolph se retrouvent sur un parking dans la Scotts Valley, non loin de Santa Cruz, la ville où ils sont nés, en Californie. Dans le monde de la technologie, l'époque est à l'enthousiasme et aux possibilités illimitées. Autour d'eux, chacun tient à être de la fête dans le boom de l'Internet, c'est la ruée vers l'or. La Silicon Valley s'étire sur la côte ouest des États-Unis, entre Santa Cruz et San Francisco, avec Sand Hill Road – berceau des plus importantes sociétés spécialisées dans le capital-risque de la vallée – coincée au milieu. Pourtant, ces deux précurseurs de l'Internet, fans de high-tech, ont ce jour-là une occupation tout à fait archaïque : ils ouvrent leur courrier.

Randolph travaille à Sunnyvale, au siège de Pure Atria, la société de développement de logiciels de Hastings, depuis que celle-ci a acheté sa start-up l'année précédente. Hastings, pour sa part, est



près de conclure ce qui deviendra l'une des plus grosses fusions dans l'histoire de la Silicon Valley, entre Pure Atria et une autre société. L'un comme l'autre sera licencié par suite de cette fusion, ils ont donc consacré leur trajet du matin à concocter une nouveauté. Au départ, ils n'étaient d'accord que sur un point : il leur fallait rejoindre le boom des sites Internet avant qu'il ne soit trop tard. Mais trouver quoi développer se révélait un vrai défi. Ni Hastings ni Randolph n'a envie de tout donner pour une idée qui n'aurait qu'un potentiel limité.

« Il faut qu'on invente l'Amazon.com de... quelque chose », dit Hastings.

Tous les matins, pendant leur trajet en covoiturage, Randolph suggère sa nouvelle idée de site Web : livraison de shampoing à domicile, nourriture pour chiens personnalisée, planches de surf sur mesure. À chaque fois, la réponse de Hastings est la même : « Ça ne marchera jamais. » Et à chaque fois, Randolph se remet au travail.

Après avoir ainsi passé en revue des centaines de possibilités, Randolph propose un débouché prometteur : la location de films par la poste. Bien qu'intrigué, Hastings écarte l'idée après quelques recherches – le tarif pour l'expédition puis le retour de VHS est prohibitif. Une rumeur venue du Japon arrive jusqu'à leurs oreilles, on annonce une révolution technologique pour le cinéma à la maison : le *digital video disc*. De la taille d'un CD, les DVD sont capables de contenir un film entier en haute résolution. Ils promettent de supplanter à la fois les VHS et les Laserdisc pour devenir le nouveau format standard.

Si le DVD l'emporte, les gens continueront-ils à se traîner jusqu'aux vidéoclubs pour récupérer un bout de plastique de cent vingt grammes ? En théorie, il est simple et peu coûteux d'envoyer



ce nouveau produit par la poste. Il ne sera plus nécessaire de louer mille boutiques – il suffira de charger le système postal de la distribution. Quelques gros entrepôts suffiront à stocker tout l'inventaire. Exactement comme Amazon. Et comme Amazon, il sera possible d'utiliser les données de vente pour comprendre ce que les clients souhaiteront par la suite.

Hastings s'enthousiasme, mais Randolph se montre sceptique. Il n'arrive pas à croire qu'un disque de plastique de dix centimètres puisse survivre au voyage. Il a travaillé une vingtaine d'années durant dans le marketing direct, qui consiste notamment à envoyer des millions de colis. Il a même officié en coulisses à la poste centrale de San Jose.

« Ces machines crachent les lettres à dix mille kilomètres par heure, elles ressortent toutes tordues aux coins », souligne-t-il. Un DVD, sûrement, arrivera à destination en miettes ? Il n'y a qu'un seul moyen d'en avoir le cœur net.

Randolph et Hastings ne parviennent pas à mettre la main sur un authentique DVD – le format n'est pour l'heure disponible que sur une poignée de marchés tests aux États-Unis – mais ils savent qu'il est physiquement identique à un compact disc. Quelques jours auparavant, ils sont donc entrés chez un disquaire-libraire de Pacific Avenue, à quelques rues de chez Hastings et ont acheté le CD des plus grands hits de Patsy Cline. Après l'avoir sorti de son boîtier, ils l'ont placé dans une enveloppe à l'adresse de Hastings, ajouté un timbre à trente-deux cents et l'ont déposé dans la boîte aux lettres la plus proche.

Le matin même, Hastings est arrivé en voiture avec son enveloppe à la main, cette fois marquée du cachet de la poste. Tous



deux s'empressent de l'ouvrir et examinent le CD, à la recherche de rayures.

À la surprise de Randolph et pour leur plus grande joie à tous les deux, il est parfait. Absolument intact.

Debout sur le parking, les deux hommes se regardent. C'est presque trop facile. Mais un client pressé de découvrir les tout derniers films disponibles aura-t-il la patience d'attendre un jour ou plus pour avoir le titre dont il a envie ?

Ça dépend : à quel point détestent-ils se rendre chez Blockbuster ?

\*

L'une des guerres commerciales les plus interminables et les plus éreintantes des temps modernes, la bataille pour le canapé familial, se poursuit. Aujourd'hui, des géants comme Apple, Netflix, Disney parient des sommes colossales sur l'avenir du streaming – remodelant au passage l'ensemble de l'industrie du divertissement jusque dans ses moindres recoins. Quand l'avenir paraît flou, le chef d'entreprise averti se tourne vers le passé, en quête de parallèles bien utiles.

À l'époque où la connexion Internet moyenne luttait pour transmettre une vidéo de trente secondes de la taille d'un timbre-poste, le vendredi soir, vous preniez votre voiture pour vous rendre dans un des milliers de vidéoclubs Blockbuster un peu partout dans le monde, afin de déambuler dans les allées à la recherche du film idéal. Aujourd'hui, il ne reste plus qu'un seul Blockbuster : un vidéoclub indépendant situé à Bend, dans l'Oregon, sans rapport avec l'entreprise désormais disparue qui autrefois dominait le marché de la location de vidéos.

À son apogée, Blockbuster a procédé selon les règles de la grande distribution pour se débarrasser des petits concurrents locaux, ces vidéoclubs à l'ancienne qui ont servi de lien à toute une communauté de cinéphiles, avant l'ère de Facebook et de Reddit. Leurs employés, passionnés de cinéma, étaient une ressource en matière de connaissances cinématographiques bien avant qu'apparaissent Wikipedia ou Internet Movie Database. En tant que commerces, cependant, ils ne parviennent pas à rivaliser avec l'efficacité et la cohérence de Blockbuster. Certes, les salariés à chemise bleu et jaune de Blockbuster ne savent peut-être pas grand-chose de Martin Scorsese et leurs magasins, sans âme, éclairés au néon tuent peut-être toute envie de conversation entre cinéphiles... Mais bon nombre d'innovations malignes contribuent à placer la chaîne bien au-dessus de ses concurrents sur le marché. Son fondateur, David Cook, utilise des bases de données informatisées sophistiquées pour s'assurer de commander la quantité adéquate des titres les plus populaires un peu partout. Cela permet également à l'entreprise d'offrir une sélection sur mesure pour telle ou telle boutique afin de s'adapter aux goûts locaux. En s'abstenant de proposer un catalogue de films de niche – et en évitant la pornographie, pourtant un produit de base de la location – pour miser sur des rayonnages entiers des dernières sorties VHS, Blockbuster crée un environnement où l'on vient en famille et dont on peut ressortir avec une cassette qui contentera, voire ravira, chacun des membres ou presque.

Le succès financier de Blockbuster repose largement sur son exploitation fine de la nature humaine. La marque loue ses VHS à un tarif bas pour éloigner les clients de la concurrence, mais lorsque lesdits clients ont besoin d'un jour ou deux pour terminer leur film, elle facture de lourdes pénalités de retard. Cette astucieuse stratégie



se révèle payante. Blockbuster se développe rapidement et ouvre des vidéoclubs partout dans le monde. En 2004, au pic de son expansion, elle emploie pas moins de 84 300 personnes, dont 58 500 aux États-Unis, dans plus de 9 000 magasins. À ce moment-là déjà, cependant, la catastrophe est imminente. Blockbuster est en guerre contre un concurrent encore plus disruptif que lui, un ennemi armé de disques métalliques et brillants assez aiguisés pour fendre sa domination absolue sur le marché.

Le 29 août 1997, Reed Hastings et Marc Randolph cofondent Netflix. Au départ, le business model qui fera le succès de l'entreprise n'existe pas encore. Au lancement du site, en avril de l'année suivante, les clients peuvent acheter ou louer les DVD un par un en échange d'une somme modique, exactement comme chez Blockbuster. La principale différence tient à la sélection de Netflix, qui n'est pas limitée par les contraintes d'un magasin physique. Si le format DVD gagne très vite du terrain, le site, lui, a du mal à faire des adeptes. Puis Randolph imagine un petit coup publicitaire : pour deux cents seulement, Netflix propose le DVD du témoignage de Bill Clinton devant le grand jury à propos de l'affaire Monica Lewinsky. Cela vaut à la start-up un peu d'attention médiatique bien nécessaire, suscitant une certaine curiosité de la part du public. Mais le business model n'est pas encore abouti.

Un soir de 1999, Randolph se trouve dans l'entrepôt de la société à San Jose, entouré de centaines de milliers de DVD. « Pourquoi est-ce qu'on stocke ça ici ? » se demande-t-il à voix haute, devant Hastings.

« Et si on les laissait garder les DVD aussi longtemps qu'ils veulent ? suggère alors ce dernier. Quand ils ont fini avec le premier, on leur envoie le suivant. » La fin des pénalités de retard – ça, c'est

un argument de vente. Cette innovation se trouve bientôt complétée par deux autres : un abonnement au mois pour des locations illimitées d'un ou plusieurs DVD selon le tarif choisi et un système très pratique de liste qui permet au client d'indiquer quel film il souhaite recevoir ensuite et qui lui est expédié dès qu'il a rendu le précédent.

L'entreprise est encore petite, mais Netflix commence à représenter une menace sérieuse pour Blockbuster. Certes, les clients doivent patienter un jour ou deux, mais en échange ils peuvent puiser dans un catalogue de titres beaucoup plus important que le vidéoclub du coin et, encore mieux, ils peuvent garder le DVD aussi longtemps qu'ils en ont envie, regarder et même re-regarder chaque film à leur rythme. Une fois qu'ils ont terminé, il suffit de le renvoyer par la poste dans la même enveloppe et on leur en expédie un nouveau, le tout pour un tarif mensuel raisonnable. Fini de s'inquiéter pour les pénalités de retard ou de se coucher tard pour arriver au bout du film en une seule soirée. Finis, les allers-retours en voiture jusqu'à Blockbuster avec toute la famille, les chamailleries pour savoir quel titre choisir. Au lieu des juteuses pénalités de retard, Netflix bénéficie des revenus stables et prévisibles fournis par les abonnements, et n'a pas de coûteux loyers à payer. L'entreprise a simplement besoin de quelques entrepôts bon marché stratégiquement placés.

En 2000, le site commence à proposer des recommandations à partir des notes qu'attribuent les spectateurs aux films qu'ils ont regardés, un peu comme le faisaient les employés cinéphiles des vidéoclubs à l'ancienne. Cela répond à un problème du consommateur : l'errance sans fin entre les rayons, à la recherche d'une idée. Mais à ce moment-là Netflix bute sur un obstacle qui n'a rien à voir avec Blockbuster. C'est l'explosion de la bulle Internet. Soudain, c'en est fini des acquisitions à des tarifs invraisemblables, des offres



publiques initiales (OPI) disruptives pour tout ce qui inclut du «.com » dans son nom.

Blockbuster accepte de recevoir Randolph et Hastings. Il s'agit véritablement d'une rencontre entre David et Goliath : Netflix approche les 5 millions de chiffre d'affaires. Cette année-là, celui de Blockbuster tourne autour des six *milliards*. Malheureusement, les deux fondateurs de la start-up rentrent à peine d'un séminaire particulièrement festif qui a eu lieu la veille. Ils se présentent au rendez-vous arrangé à la hâte en proie à une légère gueule de bois, Randolph porte un tee-shirt *tie and dye*, un short, des tongs. À ce moment-là, l'acquisition par un des grands noms de l'industrie aurait semblé un miracle. Mais lorsque les deux entrepreneurs débraillés suggèrent à Blockbuster d'acheter Netflix pour « seulement » 50 millions de dollars, le directeur général (DG) John Antioco a visiblement du mal à réprimer son rire. Hastings et Randolph sortent de la rencontre humiliés et se concentrent sur la survie de leur société sans aucune aide extérieure. S'il avait abouti, l'achat de Netflix par Blockbuster à ce prix de 50 millions de dollars aurait finalement été une des meilleures affaires de l'histoire.

Ainsi que l'explique le professeur de la Harvard Business School Clayton Christensen dans son livre, désormais classique, *The Innovator's Dilemma* (« Le Dilemme de l'innovateur » – non traduit), une innovation disruptive secoue une catégorie existante en dépassant d'un bond le statu quo dans un ou plusieurs domaines essentiels. Typiquement, cette innovation est d'abord négligée par les acteurs installés parce qu'elle n'est pas au niveau, par certains aspects – pensez aux fabricants d'appareils photo et de caméras à pellicule écartant le numérique à cause de la qualité d'image. Contrairement à la start-up, le protagoniste en place, s'il décide de se

positionner sur la nouvelle technologie, est confronté à un problème de cannibalisation de son propre commerce existant. Paralysé par ce dilemme, l'acteur établi en est réduit à devenir spectateur impuissant de la menace grandissante que pose l'innovation – dans le cas de Blockbuster, l'idée de l'envoi de DVD par la poste, sans pénalités de retard ainsi que le choix du film suivant par Internet. Pour finir, le succès du nouveau business model ou de la technologie innovante rend impossible la poursuite de ses affaires comme par le passé. À ce moment-là, cependant, il est souvent trop tard pour s'adapter.

Blockbuster peut donc soit continuer comme il l'a toujours fait, en s'accrochant à son business model, encore profitable, soit tenter de concurrencer son adversaire sur ce nouveau terrain, risquant au passage de détruire tout ce qu'il a construit. Proposer un service de DVD par courrier comme celui de Netflix aurait porté un sérieux préjudice à Blockbuster. L'entreprise a de nombreux frais, les loyers de millions de mètres carrés de coûteux espaces de distribution un peu partout dans le monde, elle emploie des dizaines de milliers de salariés formés à opérer dans une boutique, en face du client. Dépenser l'argent du marketing pour éloigner sa propre clientèle des magasins traditionnels – et les juteuses pénalités de retard qui vont avec – ne ferait qu'aggraver les dégâts infligés par Netflix à ses bénéficiaires. Blockbuster aura-t-il le temps de combler le fossé entre les business models, ce qui conduirait à la fermeture de certains ou de tous ses points de distribution, avant que Netflix ne domine complètement le marché dans cette nouvelle catégorie dans laquelle elle a déjà une longueur d'avance ?

Sun Tzu a compris dès le VI<sup>e</sup> siècle avant J.-C. le problème auquel est confronté Blockbuster. Netflix attaque Blockbuster sur son propre terrain. « Nourrissez-vous de l'ennemi », conseille le



stratégie chinois dans *L'Art de la guerre*, « un boisseau de vivres pris à l'ennemi équivaut à une vingtaine des siens ». L'envoi d'un boisseau de nourriture en provenance de chez soi nécessite d'énormes ressources. De la même manière, il est beaucoup plus simple de piller une clientèle existante grâce à une offre supérieure que de remporter la bataille en proposant un produit ou un service tout neuf.

C'est exactement ce que fait Netflix : la start-up se nourrit de l'ennemi. Blockbuster a passé près de deux décennies à rendre les Américains accros à cette pratique de la location de films. Randolph et Hastings, eux, se contentent de convaincre les gens d'opter pour un modèle qui promet une expérience générale meilleure à quasi tous les points de vue. Grâce à cette approche, Netflix emporte de plus en plus de parts de marché, sans courir aucun risque.

Blockbuster, d'un autre côté, se trouve confronté à un défi bien plus grand. Faire basculer ses propres clients sur le nouveau modèle revient, d'une certaine manière, à se nourrir de soi-même, à affamer le commerce existant, une pratique vigoureusement déconseillée par Sun Tzu, mais qu'envisage toute entreprise établie espérant innover. Très souvent, les entrepreneurs ont besoin de cannibaliser leur commerce existant pour s'adapter aux grands changements, et très souvent, ils y sont réticents. Lorsque Blockbuster prend conscience de son erreur stratégique, sa chance d'acheter Netflix pour 50 millions de dollars a disparu depuis longtemps. En 2002, avec leurs six cent mille abonnés payants, Randolph et Hastings lancent Netflix en Bourse. Elle devient rapidement une des valeurs les plus performantes du S&P 500.

Il est facile de blâmer John Antioco et les autres dirigeants de Blockbuster pour cette occasion ratée, mais ils étaient également empêchés par Viacom, leur maison mère à l'époque. Celle-ci se refuse



absolument à toute expérimentation avec les locations en ligne. En 2004, cependant, Viacom décide de se séparer de Blockbuster, ce qui permet à la société maintenant en perte de vitesse de lancer son propre abonnement de DVD à la livraison. Mais à ce moment-là, le mal est déjà fait : Netflix est une société cotée en Bourse bien dotée, qui compte 2 millions d'abonnés, une marque et un service établis. Blockbuster ne parviendra jamais à revenir au niveau. Pourtant, l'entreprise dépensera bien plus de 50 millions de dollars pour construire de zéro sa propre offre. Il suffit d'imiter la proposition de Netflix, mais chez Blockbuster on n'a pas les informaticiens de talent patiemment réunis par le concurrent au fil des années, particulièrement experts dans le logiciel « client » qui sert à la fois à expédier les DVD et à anticiper les préférences des consommateurs. Sur la défensive, Blockbuster enchaîne les bourdes, y compris une campagne « Fin des Pénalités de Retard » pour contrer Netflix, qui lui vaut des procès pour publicités mensongères dans quarante États. (Les pénalités de retard ne s'appliquent effectivement plus, mais Blockbuster en profitait pour facturer en douce ses clients le prix fort d'un DVD non rendu après huit jours.)

Malgré ses erreurs, Blockbuster garde d'incroyables avantages dans cette bataille. En fait, s'ils s'étaient trouvés sur un pied d'égalité, Hastings estime que le plan « Total Access » de Blockbuster, qui offre aux clients un accès illimité aux locations tant en magasin que par la poste, pour une sélection plus large, aurait battu Netflix. Mais voilà, ils ne sont pas sur un pied d'égalité : à ce moment-là, Blockbuster cumule une dette d'un milliard de dollars. « Sans cette dette, ils auraient pu nous éliminer », reconnaît Hastings devant un journaliste en 2009. Le pire, cependant, est que Blockbuster n'a pas



su créer au moment adéquat une vision pour son avenir, ce qui est la preuve d'une impardonnable erreur de leadership.

En 2007, John Antioco quitte l'entreprise à cause d'un désaccord avec les membres du conseil d'administration sur la compensation. Il est remplacé par Jim Keyes, après un mandat réussi de cinq ans en tant que DG de 7-Eleven. Bien que l'option « Total Access » ait semblé un pas dans la bonne direction à tous ceux qui travaillent chez Blockbuster, Keyes décide de repartir de zéro. Il choisit d'acquérir la start-up MovieLink, qui propose de la vidéo en streaming. À l'époque, Apple vient à peine de lancer le système Apple Tv qui permet de regarder des films téléchargés sur son écran de télévision. Wal-Mart est de son côté à la recherche d'un service de streaming à acheter. Le streaming, c'est l'avenir, et Keyes tient à faire la course en tête. Netflix reste concentrée sur les DVD, tout comme son concurrent Redbox, qui fonctionne non par courrier, mais *via* des distributeurs automatiques. « Ni Redbox ni Netflix ne sont sur les radars en termes de concurrence, affirme Keyes. Il s'agit plutôt de Wal-Mart et d'Apple. » L'énorme dette de Blockbuster, cependant, rend impossible de concrétiser la vision indéniablement novatrice de Keyes, dans le contexte de l'effondrement du marché financier de 2008.

Pour survivre, il faut se défendre contre plus d'un adversaire. Blockbuster n'a finalement pas été capable de décider du rôle qu'il voulait jouer lorsque les vidéoclubs ont définitivement été relégués au passé. L'entreprise a tant attendu avant d'accepter son inexorable déclin que ses efforts pour bifurquer se sont révélés précipités et défensifs. Ainsi, même si la fin de Blockbuster a tardé à advenir – l'entreprise est sortie de la Bourse de New York en 2010 –, elle était également inévitable.

Maintenant que son service de DVD par courrier a contribué à faire chuter Blockbuster, Netflix se trouve à son tour confrontée au dilemme de l'innovateur. Comme l'a bien noté Jim Keyes, les vidéos sur Internet risquent de perturber les affaires de Netflix en proposant un accès instantané aux films. Une menace qu'il aurait été facile de négliger : qualité d'image inférieure, limites de la bande passante, maigre disponibilité des films... DVD et Blu-ray, plus récents, restent alors une meilleure option pour le cinéma à la maison – n'était le délai d'un ou deux jours. En technologues expérimentés, cependant, Hastings et Rudolph savent bien à quelle vitesse chacun de ces facteurs qui désavantagent le streaming peut, l'air de rien, peu à peu, remonter le niveau avant de faire « soudainement » chuter leur business model. Ce n'est qu'une question de temps.

« Les films par Internet arrivent et à un moment donné, ils représenteront une part énorme du marché, dit Hastings à *Inc. magazine* en 2005, qui est aussi l'année de lancement de YouTube. Nous avons commencé à investir entre 1 et 2 % de notre chiffre d'affaires par an dans le téléchargement et à mon avis, c'est hyper enthousiasmant, parce que nos coûts d'envoi s'en trouveront fondamentalement réduits. Nous voulons être prêts quand adviendra la vidéo à la demande. D'ailleurs notre entreprise s'appelle *Netflix*, comme Internet, et pas DVD-par-correspondance. »

En lançant sa propre offre de streaming – à l'époque où Keyes ne considère pas Netflix comme un concurrent sur le numérique – Netflix réalise ce rare bond en avant qui lui permet de franchir le gouffre de l'innovation, s'assurant une position dominante sur un nouveau terrain tout en continuant, d'autre part, à offrir le service d'abonnement originel d'envoi de DVD par courrier. Par sa réponse agressive à une révolution technologique, Netflix montre



que le dilemme de l'innovateur n'est pas impossible à résoudre. Simplement compliqué. Il faut un leadership visionnaire et une volonté de prendre les risques nécessaires très tôt, avant de se faire doubler par un arriviste un peu futé.

\*

Henry Ford a pris un tour d'avance sur ses concurrents au tout début du XX<sup>e</sup> siècle. Ruth Handler a créé une icône en vinyle il y a plusieurs décennies. Hastings et Randolph ont fait chuter le géant bleu et jaune au début de ce siècle et déjà ils fourbissent leurs armes pour la campagne d'après. Les technologies disruptives au cœur de la bataille dans chacun de ces cas ne pourraient pas être plus différentes, mais, étonnamment, les stratégies victorieuses ont beaucoup de similitudes. Ces entrepreneurs ont su repérer, malgré le brouillard de la guerre, une vulnérabilité claire : le prix des voitures, des poupées de papier fragiles, une sélection de films limitée, des pénalités de retard. Chacun a trouvé l'inspiration pour s'attaquer à cette vulnérabilité et proposer mieux, tout en surmontant l'incroyable résistance qui semble toujours surgir face à de nouvelles idées qui menacent le statu quo, quel que soit leur évident potentiel.

S'engager dans la bataille, c'est d'abord créer, puis s'en tenir à cette vision audacieuse qui est la sienne. Les chefs d'entreprise exceptionnels rêvent plus grand que les autres, ils s'accrochent à leur vision, modelant inlassablement les circonstances extérieures selon leur volonté, quand bien même on ne cesserait de leur répéter, sur tous les tons, qu'ils feraient mieux d'abandonner. Et quand ces leaders avancent effectivement leurs pions sur le terrain, ils ne s'en contentent pas. Ils redoublent d'efforts pour agrandir leur territoire.

Bien sûr, l'entrée en jeu marque seulement le début de la guerre. Déstabiliser la concurrence avec une nouvelle idée ne garantit pas la victoire. Pour s'assurer un triomphe décisif, le leader doit maintenir le territoire conquis et bâtir dessus. Dans le chapitre qui vient, nous observerons la phase suivante de toute guerre commerciale : se maintenir sur le long terme. C'est la transition la plus difficile, quel que soit le leader. Souvent, les attributs qui font la réussite d'un entrepreneur desservent le DG d'une entreprise à succès. Les acteurs établis, avec des actionnaires, des millions de clients ne peuvent pas se permettre d'opérer de brusques revirements qui reposeraient exclusivement sur l'instinct viscéral d'un individu. Ils ont besoin d'actions réfléchies. Leurs leaders doivent prendre le temps d'obtenir un consensus, de négocier des alliances et d'aligner un grand nombre de personnes en vue d'atteindre un seul et lointain objectif. Pour passer d'entrepreneur à chef d'entreprise, il faut une transformation profonde. Tous n'y parviennent pas.



## La conduite de la guerre

*Ce qui est essentiel dans la guerre, c'est donc la victoire, et non les opérations prolongées.*

SUN TZU, *L'Art de la guerre*

Dans le monde des affaires, lenteur et régularité ne vous assurent pas la victoire. Le marché récompense l'audace et l'agressivité. La plupart des constructeurs automobiles ayant dominé le xx<sup>e</sup> siècle ont été fondés par les pionniers de l'industrie, comme Ford, Ransom Olds et les frères Dodge. Ils ont foncé puis n'ont plus lâché. Lorsque Ruth Handler aperçoit la poupée Lilli dans cette vitrine suisse, elle n'hésite pas à en glisser trois dans sa valise. Hastings et Randolph ont su faire décoller Netflix quelques mois après avoir imaginé et testé l'idée. Mais une *entreprise* ne peut pas faire preuve d'audace – seul le chef le peut. Il a le point de mire, conçoit des stratégies inédites, rallie les autres derrière son panache blanc.

L'idée derrière l'« avantage du précurseur » est simple : en proposant la première quelque chose de nouveau et précieux, une entreprise peut prendre une avance indépassable. Une marque à l'avant-garde devient synonyme du produit. On peut même



maintenir le client captif en compliquant le passage aux alternatives lorsqu'elles arrivent à leur tour sur le marché.

La promesse de cet avantage paraît certes séduisante, mais elle n'est pas exempte de certains risques non négligeables. Dans l'espoir de mettre la concurrence K.-O., de nombreuses entreprises précipitent la mise sur le marché de leur produit, avant de découvrir – de la façon la plus brutale qui soit – qu'il n'était en fait pas prêt. Prenez Book Stacks Unlimited. Vous n'en avez peut-être jamais entendu parler, mais il s'agit de la toute première véritable librairie en ligne, qui date de 1992, trois ans avant le lancement d'Amazon.com par Jeff Bezos. Mais voilà, Book Stacks Unlimited est trop en avance. Il n'y a à l'époque pas encore assez de personnes à l'aise avec Internet pour fournir une masse critique de clients potentiels. Lorsque Bezos fonde Amazon en 1995, le marché est déjà plus vaste et le business model fonctionne enfin. Aujourd'hui, on explique le succès d'Amazon par l'avantage du précurseur en matière de commerce en ligne, mais la réalité est plus complexe. C'est presque toujours le cas.

Dans ce chapitre, nous étudierons les histoires derrière trois produits innovants : les guitares électriques en matériau plein, les applications de rencontre et les ordinateurs grand public. La première société qui mise sur une nouvelle technologie n'est pas toujours celle qui réussit, mais plutôt celle qui frappe au bon moment, quand il devient possible de tirer un maximum de profit – et pas une seconde plus tard. L'histoire des guerres commerciales révèle qu'une exécution *précoce, mais surtout opportune* emporte le morceau.

La vitesse n'est pas tout.



## LA CHASSE AU LARSEN : GIBSON VS FENDER

Les Paul n'en croit pas ses yeux, ni ses oreilles. La guitare électrique laquée qu'il a entre les mains sonne divinement, et quelle allure – stylée, tout en courbes. Trop belle pour être vraie.

Paul, qui est originaire de Waukesha, dans le Wisconsin est guitariste de métier depuis qu'il est tout jeune. Et depuis toujours, il tente d'obtenir de son instrument un son plus puissant : il a tout donné pour atteindre ce niveau, il tient à ce qu'on l'entende ! Des années durant, il a bidouillé à l'aide de subterfuges de bric et de broc pour amplifier le son. Adolescent, Paul a tendu un câble entre une aiguille de phonographe fixée sur sa guitare et une enceinte radio. Heureusement, l'engin de fortune ne l'a pas électrocuté. (Cela finit toutefois par arriver lors d'une *autre* expérience malheureuse.) Mais ce branchement n'a pas permis d'obtenir un résultat satisfaisant, entre les parasites et la distorsion. À l'époque, en 1951, les grands fabricants ne sont pas capables de produire une guitare électrique correcte. Du moins Les Paul en est persuadé, jusqu'à ce que Ted McCarty se présente à sa porte ce soir-là.

McCarty, président de Gibson Guitars, observe Paul gratouiller le prototype qu'il lui a apporté. Les Paul est un célèbre guitariste de country, blues, jazz en tête du hit-parade. McCarty est venu lui montrer la première guitare électrique en matériau plein produite par Gibson, la tentative de la marque pour regagner du terrain perdu face au modèle Fender déjà populaire.

*Qu'en pense-t-il ?* se demande McCarty en regardant Les faire courir ses doigts sur les cordes. Paul est du genre lunatique. Il plaide pour ce type de guitare depuis des années, mais cela ne garantit pas



pour autant qu'il aimera celle-ci – Les Paul insiste énormément non seulement sur le son de ses instruments, mais aussi sur leur esthétique. *Est-ce qu'on a réussi le design ?* L'enjeu est de taille. Incapable de patienter une minute de plus, McCarty se lance et lui pose la question du soir : Les Paul est-il d'accord pour soutenir ce modèle ?

Après un instant de réflexion, Paul accepte. Puis il ajoute deux conditions : d'abord, Gibson doit lui attribuer, à lui, le crédit de la création de cette guitare. Après tout, cette construction en matériau plein s'appuie sur un projet qu'il a proposé à la société plusieurs années auparavant. Avantage non négligeable, sa réputation en tant qu'artiste et fabricant d'instruments donnera plus de poids au produit aux yeux des musiciens.

Pas de problème, répond McCarty.

Très bien, répond Paul. Ensuite : ce modèle existe-t-il en version dorée ?

\*

Depuis que l'électricité existe, les musiciens cherchent à amplifier le son de leurs instruments. Les toutes premières guitares électriques font leur apparition dans les années 1930, alors que 70 % des foyers américains seulement sont reliés au réseau électrique. La demande pousse l'innovation et dès le départ la demande dans ce domaine est forte. En effet, les orchestres de l'époque sont de plus en plus pléthoriques, de plus en plus sonores, noyant au passage le son des guitares. L'amplification a un tel potentiel que les fabricants d'instruments de musique n'ont d'autre choix que de s'y intéresser. S'adapter ou mourir.

Mais l'amplification électrique pose un problème persistant : l'effet larsen. Lorsque l'émetteur de la guitare amplifie son propre son, cela crée une rétroaction qui produit un bruit strident. Plus les amplificateurs augmentent en puissance, plus le problème de larsen empire.

L'entrepreneur qui repère une bonne idée mal exécutée y voit une occasion à saisir. Lorsque quelqu'un ouvre la voie et s'y engage de façon chaotique, il vous fait une faveur au potentiel incroyable : il n'y a qu'à lui emboîter le pas (tout en faisant attention aux endroits où vous mettez les pieds). L'innovation fondatrice – l'amplification électrique – est là. Le marché existe. Reste à faire fonctionner les choses correctement. De manière assez cruciale, cependant, la première société qui trouve la solution au problème de larsen ne décroche pas la timbale. Pour parvenir à la fois à entrer en jeu et à garder la main sur le territoire conquis, le gagnant doit d'une part régler le problème du consommateur et de l'autre fournir un excellent produit, qui fonctionne pour les musiciens professionnels sur scène face au public. Les spectateurs entendent les guitares, mais ils les voient aussi – la forme et la fonction comptent autant l'une que l'autre. Il ne s'agit pas seulement d'ingénierie. Pour remporter la guerre, il faut bien sûr électrifier l'instrument, mais aussi produire des étincelles entre l'artiste et son public.

Et là, Les Paul entre en scène. Il est un des plus célèbres musiciens à s'attaquer à l'effet larsen. En tant que guitariste et luthier de talent, il a souvent expérimenté diverses méthodes d'amplification électrique pour les guitares qu'il fabrique. Il veut que le public l'entende jouer – sans couinement. Paul connaît assez bien l'acoustique pour comprendre que la vibration de la caisse de résonance de la guitare contribue au problème. Puisque cette caisse creuse



n'est pas vraiment nécessaire lorsqu'on ajoute un branchement électrique, il tente de fabriquer un instrument sans cavité. En 1940, il crée la « bûche », qui doit son nom à son allure spartiate. La bûche, en gros un bout de bois doté de cordes, produit un son fort et clair, sans larsen.

Lorsqu'il présente son instrument expérimental à Gibson, cependant, il est la risée des cadres de l'entreprise. Oui, le problème de larsen est résolu, mais la bûche a une apparence trop bizarre pour susciter un engouement massif. La société ne vend des guitares électriques que depuis trois ans. Cette bûche en matériau plein est simplement trop en avance sur son temps. Les dirigeants de Gibson sont incapables d'imaginer une clientèle pour une guitare qui, il faut bien l'avouer, ne ressemble pas du tout à une guitare ! Un des cadres la compare d'ailleurs à un « manche à balai équipé de cordes ».

La bûche de Les Paul est restée comme la première guitare électrique en matériau plein, mais avant lui d'autres précurseurs sont arrivés (et repartis) sur le marché : par exemple, Vivi-Tone, société fondée par un ancien designer de Gibson, qui propose une guitare en matériau plein en 1934. Un échec. L'un des principaux obstacles sur la route du succès pour ces instruments est leur apparence étrange. La bûche de Paul ressemble à un balai. La guitare de Vivi-Tone à une rame. Mais le design ne doit pas être une pierre d'achoppement. Un « skeuomorphe » est un élément de design résiduel importé à partir d'un produit plus ancien. Les skeuomorphes sont partout : des « boutons » sur nos écrans numériques qui cliquent lorsqu'on les presse. On trouve des calandres sur des voitures électriques, qui ne sont pourtant pas équipées d'un moteur à combustion imposant un rafraîchissement par courant d'air. Les jeans sont toujours

décorés de rivets, qui étaient nécessaires à l'époque où les coutures n'étaient pas assez solides. L'aspect familier des skeuomorphes aide les consommateurs à s'adapter à une technologie qu'ils découvrent à peine. Si Vivi-Tone avait fabriqué une guitare en matériau plein qui ressemblait à une guitare normale, la société aurait peut-être remporté le marché. Même un simple rond noir peint à l'endroit où aurait dû se trouver l'orifice de la table d'harmonie aurait pu aider les musiciens à accepter ce changement. Voilà le point faible de la bûche que présente Les Paul à Gibson – en définitive, cela ne convient pas aux attentes des clients.

Incorporer une nouvelle technologie dans un produit de grande consommation nécessite du temps et des efforts. Un processus itératif – la fabrication de prototypes, les tests, les retours de la part des clients – est essentiel pour résoudre les problèmes. Dans un domaine comme les logiciels informatiques, il est assez simple de lancer un produit minimal viable, (ou MVP, *minimum viable product* en anglais), qui peut être amélioré au fur et à mesure de l'usage des consommateurs. Mais dans le monde relativement lent et coûteux de l'industrie, on n'a généralement pas droit à une deuxième chance pour faire une bonne impression. Il faut entrer dans le jeu de façon stratégique. Les premiers produits sur le marché apparaissent souvent plus tôt que leurs concurrents parce que leurs créateurs sont trop impatients pour adopter un processus itératif. De ce fait, le terrain qu'ils conquièrent leur est facilement repris par ceux qui ont la patience de peaufiner les détails. De même, foncer tête baissée sur le marché avant que les clients soient véritablement prêts pour ce que vous avez à proposer vous rend vulnérable. Les dirigeants malins – ou chanceux – débarquent sur le terrain armés d'un nouveau produit essentiel seulement quand le produit *et* le marché sont prêts.



Même après que Gibson rejette la bûche, Les Paul continue de bricoler. Mais la Seconde Guerre mondiale détourne la capacité de production d'une entreprise telle que Gibson ; Les Paul, pour sa part, est envoyé au front dans le service radio des forces armées. L'innovation devra attendre.

À la fin de la guerre, Les Paul s'installe à Los Angeles. La vie civile reprend, sa bonne étoile continue de briller tant pour sa carrière de musicien que pour celle d'inventeur d'instruments. Le soir, il organise des jam-sessions dans son garage transformé en studio d'enregistrement, une idée originale à l'époque, qui attire les musiciens de toute la ville. Durant l'une de ces séances, Paul rencontre Clarence « Leo » Fender, qui tient un atelier de réparation de transistors dans lequel, à côté, il construit et répare des guitares électriques. Lorsque Fender découvre la bûche, il comprend tout le potentiel du design en matériau plein.

Fender et Paul sympathisent et passent de longues heures à parler boutique dans le studio. Ils sont rejoints par d'autres précurseurs de la guitare électrique, comme Paul Bigsby. Fender, apprenant que Bigsby a créé une guitare sur mesure, à matériau plein, pour le musicien Merle Travis, se rend à l'un de ses concerts. Le son et la clarté du design de Bigsby, sans le moindre début de larsen, épatent Fender. À la fin du concert, ce dernier demande à Travis de lui prêter son instrument, ce qu'il accepte volontiers. Dans la foulée, Fender entreprend de reproduire par rétro-ingénierie la création de Bigsby.

En 1949, malgré les problèmes de larsen, les ventes de guitares électriques ne cessent de grimper – les guitaristes veulent être entendus. Si personne ne peut alors prédire l'avènement à venir du rock and roll, Fender a l'intuition que la hausse de parts de marché va se poursuivre, en grande partie parce qu'il est un luthier actif et

expérimenté qui passe beaucoup de temps en compagnie des musiciens. Comme nous le verrons en tant et tant d'occasions, pour un entrepreneur, il n'est guère d'atout plus précieux que la *connaissance du domaine*. Pour pouvoir innover, il faut maîtriser sa partie sur le bout des doigts.

Et là tout bascule pour l'industrie de la guitare. L'apparition d'une nouvelle technologie, c'est le jeu des chaises musicales. Il n'y aura pas de place pour tout le monde, mais Fender veut en être. Il se met au travail, non seulement pour répliquer la création de Bigsby, mais aussi pour la simplifier, et la rendre moins coûteuse, pour en faire un objet que l'on puisse reproduire massivement. La version de Fender, l'Esquire, se résume finalement à une planche de bois verni sur laquelle est vissé un manche, mais elle émet le son clair et perçant d'une steel guitare hawaïenne, l'instrument fétiche de Fender. Conscient de l'urgence, il décide que sa guitare à matériau plein est prête pour le grand public.

Fender lance l'Esquire, la première guitare électrique à matériau plein produite en série et la présente lors d'une foire de l'industrie. Mais voilà, le milieu n'est toujours pas prêt, malgré les dix années écoulées depuis que Les Paul a présenté sa bûche aux dirigeants de Gibson. McCarty, pour sa part, a un avantage sur ses concurrents : il n'est pas vraiment familier des guitares. Avant de décrocher son poste chez Gibson, il a travaillé pour Wurlitzer, fabricant d'orgues et de pianos. Il se trouve donc à la tête d'une grosse entreprise de fabrication de guitares sans avoir de véritable *a priori* concernant l'apparence que devrait avoir une guitare électrique. Il voit, dans l'Esquire de Fender, une solution potentielle à l'effet larsen, soit le problème numéro un selon les clients de Gibson. Le design de



Fender est bizarre, mais une version plus raffinée pourrait permettre de remporter la catégorie.

Pendant que McCarty met le service recherche et développement au travail sur une création bien à eux de guitare *solid body*, Fender se trouve confronté à une série de clients mécontents de son nouveau produit. Pour réduire les coûts, il a omis d'insérer une barre de réglage renforcée dans le manche de l'Esquire. Résultat : le manche se courbe. Dans la précipitation pour mettre son produit sur le marché, l'entrepreneur a gâché une idée prometteuse. Fender s'empresse de sortir un modèle renforcé, la Broadcaster. Découvrant que le nom reprend la marque d'un concurrent, il la rebaptise Telecaster (À l'époque le terme « télévision » était associé à la technologie de pointe.)

La Telecaster de Fender, qui apparaît sur le marché en 1951, trouve peu à peu son public, mais les bégaiements du lancement offrent à Gibson une fenêtre de tir. Autre coup de chance pour Gibson : lorsque Fender demande à son vieil ami Les Paul d'associer son nom à la Telecaster, celui-ci refuse. Il soutient déjà les guitares électriques hollow body de Gibson, avec lesquelles il joue à chaque apparition publique, il n'a pas l'intention de basculer sur un instrument aussi purement utilitaire que la Telecaster. Paul et sa femme, Mary Ford, forment un duo très connu qui se produit dans des bars de jazz, des salles de concert partout dans le pays. L'allure de la Telecaster n'est tout simplement pas à la hauteur de ce type de lieux. Paul souhaite une guitare qui a le panache d'une Gibson et le design *solid body* d'une Telecaster.

Ted McCarty débarque alors chez Les Paul pour lui présenter son élégant prototype. À l'instant où McCarty accepte d'attribuer à Les Paul le crédit du design et de créer une version avec une finition



dorée, la Gibson Les Paul est née. Ce nouvel instrument, éblouissant, fait de l'ombre à la proposition de Fender lors de la foire de l'industrie l'année suivante. La guerre commerciale entre Gibson et Fender commence pour de bon.

Ce qui aujourd'hui reste dans les mémoires comme « l'avantage du précurseur de Gibson » – le modèle Les Paul désormais légendaire – était en réalité en gestation depuis des années et dans son sillage sont apparus de nombreux concurrents. Oui, le marché était prêt, mais sans une excellente exécution tant du côté technologie que design, l'entreprise n'aurait jamais connu un tel succès. Pour remporter la bataille il fallait une guitare *solid body* dont le visuel soit à la hauteur de la performance sonore.

Tenir bon est un processus, pas un objectif. En 1957, Fender arrache la position dominante à Gibson grâce à Buddy Holly, qui lors d'une prestation pour l'*Ed Sullivan Show*, joue sur une Stratocaster – la réponse de Fender au modèle Les Paul. Buddy Holly est à l'avant-garde d'une vague qui bientôt va tout emporter : le rock and roll. Le look futuriste de la Stratocaster, qui paraît décalée à l'époque des grands orchestres, s'adapte mieux à ce nouveau son. En fait, les études de marché de Ted McCarty montrent même que les acheteurs de Stratocaster croyaient choisir l'instrument de Chuck Berry qui pourtant jouait en réalité sur une Gibson. La Stratocaster, c'est le rock and roll incarné.

Sentant la perte de vitesse de Gibson, McCarty tombe dans le même travers que Fender : il craint de rater le coche et précipite la sortie d'un nouveau design du modèle Les Paul sans que celui-ci soit directement impliqué. Cet ultime effort désespéré pour capturer l'air du temps est un flop. Les Paul met un terme à son partenariat. C'est la fin de la production de la ligne Les Paul de Gibson.



Puis, dans les années 1960, des musiciens comme Keith Richards, Eric Clapton et Jimmy Page expriment leur préférence pour la Les Paul vintage, en comparaison avec les récentes Fender. Il faut dire que Leo Fender lui-même a prêté le flanc aux attaques. Introverti, peu à l'aise avec le rôle de leader, Fender a consacré beaucoup trop de temps à bricoler dans son coin dans son atelier, pas assez à diriger ce qui est désormais une affaire florissante. Résultat, la qualité du produit s'en ressent. McCarty, qui observe l'explosion du marché des Les Paul vintage, saute sur l'occasion. Avec l'accord renouvelé de Les Paul lui-même, il relance la production.

En définitive, tant Gibson que Fender ont joué un rôle clé dans l'apparition du rock and roll. À ce jour, les guitaristes ont souvent une préférence pour l'une ou l'autre de ces deux marques légendaires. Les amateurs avisés ont tendance eux aussi à pencher pour un son plutôt que l'autre. Indépendamment de la domination du fabricant à tel ou tel moment, la guerre commerciale entre Fender et Gibson, qui s'étire sur plusieurs dizaines d'années, réfute l'idée de l'avantage du précurseur. Pour garder la main, le leader doit réussir à la fois sur la fabrication de l'objet et sur le timing, et ce non pas une fois, mais à de nombreuses reprises. Derrière chaque bataille remportée par une entreprise, il y a un client qui a eu ce qu'il voulait, quand il le voulait.

Les clients récompensent les marques qui savent résoudre leur problème. C'est aussi simple que ça. Ils se fichent bien de la manière dont elles ont procédé ou du produit similaire qui a pu exister auparavant. Si votre produit répond mieux à leurs attentes que le premier apparu sur le marché, il l'emportera. Si vous continuez d'apporter des solutions plus efficaces que vos concurrents, vos clients ne vous lâcheront pas. Quand vous vous mettez à leur place, quand vous comprenez

réellement ce dont ils ont besoin, vous gagnez votre part de marché. Demandez donc à l'entrepreneuse qui a cofondé une application de rencontre à succès avant de lancer son rival le plus dangereux.

## **LE BON CHOIX : BUMBLE VS TINDER**

Whitney Wolfe n'arrive pas à y croire. Elle vient de consacrer deux années épuisantes de sa vie à sillonner le pays pour s'adresser aux étudiants et aux vingtenaires dans leur ensemble afin de promouvoir Tinder – l'application qui a révolutionné les rencontres en ligne. Et maintenant que l'entreprise est devenue l'une des start-up les plus en vogue, ses collègues lui annoncent qu'elle ne peut plus se prévaloir du titre de cofondatrice.

En amour, les ruptures se passent mal en général, mais lorsqu'elles se produisent dans le milieu confidentiel et sous haute pression d'une start-up de la tech, elles peuvent prendre des dimensions homériques. Le problème derrière ces chamailleries sur le titre de cofondatrice est que Justin Mateen, un autre des cofondateurs, avec Whitney Wolfe, est aussi son ex-petit ami. Ainsi qu'elle l'a par la suite répété au tribunal, celui-ci lui aurait affirmé que la présence, parmi les cofondateurs, d'une femme de vingt-quatre ans « ridiculise l'entreprise » et la « dévalue ». En comparaison, le statut de cofondateur de Justin Mateen, avec toute la maturité de ses vingt-huit ans, ne fait qu'ajouter de la légitimité à l'affaire. « Facebook et Snapchat n'ont pas de femmes parmi leurs créateurs », aurait-il ajouté. « Du coup Tinder semble avoir été créé par hasard. » (La suite de la carrière de Whitney Wolfe viendra apporter un démenti assez cuisant à ce dernier argument.)



Justin Mateen et Whitney Wolfe ne sont sortis ensemble que brièvement, mais après leur rupture les tentatives de Justin Mateen pour réécrire l'histoire de Tinder prennent une tournure personnelle. À en croire la plainte déposée par Whitney Wolfe, son ex a tenu, à l'oral et par SMS, un ensemble de propos sexistes, racistes et généralement insultants vis-à-vis d'elle. Il n'hésite pas à l'invectiver devant d'autres employés, y compris le DG de Tinder, Sean Rad.

La réaction de ce dernier coche toutes les cases de la culture machiste qui règne dans de nombreuses entreprises de la Silicon Valley : Whitney Wolfe raconte que Sean Rad lui conseille de laisser tomber, ajoute qu'elle « exagère » et qu'elle est « pénible ». Aux yeux de Sean Rad, toute action à l'encontre de Justin Mateen ne ferait qu'endommager la marque de l'entreprise et faire fuir les investisseurs.

Ayant épuisé tous les recours officiels, Whitney Wolfe propose de démissionner de Tinder en échange d'indemnités de licenciement et de l'acquisition de ses actions dans la société. Pour toute réponse, Sean Rad la vire. Sa décision, d'autoriser le comportement de Justin Mateen et de punir sa victime à la place, se révélera une erreur colossale, désastreuse, tant d'un point de vue personnel que pour l'entreprise qu'il dirige.

Quelques mois plus tard, Whitney Wolfe s'est installée chez son nouveau petit ami à Austin. Elle a eu le temps de réfléchir, loin du tourbillon personnel et juridique de Los Angeles, et voit un parallèle entre sa propre expérience au sein de la société et l'expérience des utilisatrices de Tinder. La plupart des femmes inscrites sur l'application sont confrontées à des comportements toxiques de la part des hommes, allant des messages sexuels non sollicités aux nus non désirés. (Une étude réalisée par l'institut Pew en 2017 a

montré que 53 % des femmes ont reçu des images sexuelles sans leur consentement *via* Internet.) Whitney Wolfe vient d'identifier un authentique problème entrepreneurial : « Cette culture sinistre, omniprésente [...] risque de détruire le bien-être mental et l'estime de soi des femmes un peu partout dans le monde. »

Elle décide de s'attaquer au problème par le biais d'une nouvelle entreprise, un réseau social à destination des filles et des femmes, créé exclusivement pour échanger des compliments et un soutien mutuel et non des critiques, que les autres plateformes semblent encourager. Puis un investisseur potentiel suggère un autre angle : et pourquoi ne pas créer un nouveau site de rencontre positif, qui met les femmes en avant ? Whitney Wolfe est parfaitement bien placée pour s'attaquer à la misogynie dans ce milieu, en proposant un produit nouveau. Cette nouvelle société – Bumble – ne serait pas seulement un concurrent de Tinder, ce serait son antidote.

Elle accepte de tester l'idée. Elle insistera ensuite pour dire que la vengeance n'est pas sa principale motivation : « Nous essayons de résoudre un problème bien réel. » Elle ne peut pas nier, cependant, que cela sera également l'occasion, pour elle, de réfuter ce que répètent les médias, à savoir qu'elle s'attribue le mérite de quelque chose qu'elle n'a pas construit. « Après mon départ de Tinder, raconte-t-elle au magazine *Elle*, beaucoup d'articles ont été publiés qui prétendaient que je n'y connaissais rien. Réitérer le même exploit, n'est-ce pas le meilleur moyen de prouver à mes détracteurs qu'ils se trompent ? »



Si les sites de rencontre étaient déjà utilisés par des millions de personnes pour trouver l'amour bien avant l'arrivée d'applications comme Tinder ou Bumble, ils ont toujours été associés à une sorte de stigmatisation. Dès le départ, la plupart des utilisateurs n'admettent que du bout des lèvres y avoir recours devant leurs amis ou leur famille. S'en remettre aux rencontres orchestrées par la technologie était considéré comme une mesure réservée aux plus désespérés et aux plus maladroits. Cependant, avec l'arrivée de ces applications parmi une nouvelle génération d'utilisateurs et leur croissance exponentielle, la stigmatisation disparaît quasiment. Aujourd'hui, il est socialement acceptable et même nécessaire de « swiper vers la droite » pour trouver un rencard – pour une nuit ou pour la vie.

Les rencontres assistées par ordinateur remontent à l'invention de la machine ou presque. Même à l'époque où les ordinateurs étaient aussi gros que des réfrigérateurs, on écrivait déjà des algorithmes pour parcourir des listes de personnes célibataires afin de prédire leur compatibilité en amour. Par exemple, en 1959, deux étudiants de Stanford créent Happy Families Planning Services – les Services de planification pour des Familles heureuses. Le système utilise des réponses à un questionnaire pour faire correspondre quarante-neuf hommes et autant de femmes selon leurs préférences et intérêts. Rien d'étonnant à cela, à vrai dire : combien de temps faudrait-il avant que deux jeunes programmeurs en train de bidouiller, seuls, devant leur écran, s'interrogent sur la capacité de ces machines pensantes à résoudre l'épineux problème des interactions humaines ? Si un ordinateur est capable de calculer la trajectoire de lancement d'une fusée pour la lune, pourquoi ne pourrait-il pas calculer le couple « idéal » en passant en revue, en quelques instants, un très grand nombre d'options ?

Ces étudiants en mal de rencontres à Stanford ne sont pas les seuls à voir le potentiel d'entremetteurs des ordinateurs. D'autres programmeurs, partout dans le monde, jouent avec les algorithmes afin de les optimiser pour trouver l'amour, le bonheur, l'épanouissement. Mais les rencontres par ordinateur restent une affaire de niche jusqu'à l'avènement du Web. En tant que médium, il est parfaitement adapté à la récupération et au partage des données nécessaires – y compris, et ce n'est pas un détail, des photographies – ainsi qu'à la connexion entre les personnes.

Le tout premier site de rencontre, Kiss.com, apparaît en 1994, un an seulement après le début du Web. Un an après, l'entrepreneur en série, Gary Kremen, fonde Match.com, qui reste dynamique aujourd'hui. Bientôt, les sites de rencontre se multiplient un peu partout, leur différence tient le plus souvent à la niche spécifique ou au groupe auxquels ils s'adressent : cela va des affiliations religieuses (JDate, 1997) aux relations extraconjugales (Ashley Madison, 2002).

Malgré tout le chemin parcouru par la technologie depuis les premières machines, énormes, et les cartes perforées utilisées au tout début – pour commencer, il est désormais possible de découvrir les personnes physiquement –, l'expérience des rencontres par ordinateur reste fondamentalement la même que celle des années 1960. Vous remplissez un questionnaire et le logiciel compare vos réponses avec celles des célibataires alentour. La seule grosse différence entre ces sites tient aux questions posées et à la manière dont les réponses sont utilisées pour calculer la correspondance.

Puis Tinder s'est mis à exploiter une simple vulnérabilité dans la façon dont sont gérées, depuis des décennies, les rencontres en ligne. Même lorsqu'on se fie à la technologie la plus en pointe pour



trouver un rencard, on en revient toujours à cette habitude terriblement humaine : les premières impressions.

\*

Whitney Wolfe est une entrepreneuse en série classique. Elle est encore étudiante en relations internationales à l'université méthodiste du Sud à Dallas lorsqu'elle lance sa première société, en partenariat avec un ami, pour vendre des sacs en bambou afin de lever de l'argent pour les populations affectées par le déversement de pétrole de Deepwater Horizon. Très vite, des grands noms de la mode parmi lesquels Kate Bosworth, Rachel Zoe et Nicole Richie arborent les sacs Help Us, ce qui vaut une attention nationale au projet. Ce succès mène au second : Tender Heart, une ligne de vêtements *tie and dye* censés éveiller les consciences sur le trafic d'êtres humains. Après son diplôme, Whitney Wolfe part un temps faire du bénévolat dans des orphelinats en Asie du Sud-Est, avant de revenir aux États-Unis.

Ses premiers efforts motivés par la philanthropie lui permettent de constater le pouvoir du commerce appliqué à un objectif supérieur. Persuadée que l'industrie de la tech offre les plus grandes possibilités pour démultiplier l'impact social positif, elle décroche un poste dans le marketing chez Hatch Labs, un incubateur spécialisé dans les nouvelles technologies dont est propriétaire IAC, la société mère de Match.com. Elle travaille sur un programme de fidélité client pour une petite entreprise baptisée Cardify. Elle est censée convaincre les commerçants d'expérimenter ce nouveau service. Le projet s'interrompt en 2012, mais Whitney Wolfe a su montrer une passion pour les nouvelles rencontres, un talent pour développer des relations humaines – ce qui n'est pas si fréquent



dans le monde de la tech. Le chef de cette équipe, Sean Rad, lui propose de participer à un autre projet en développement : une nouvelle approche des rencontres en ligne.

Contrairement aux fondateurs des précédents sites de rencontre, Sean Rad et ses collaborateurs sont d'une génération qui a grandi dans un univers de réseaux sociaux. Ils savent flirter par SMS et poser pour le selfie qui en jette. Ils connaissent leur domaine. Tout comme Les Paul maîtrisait les guitares, Rad et tous ceux qui travaillent avec lui sur cette nouvelle application de rencontre, des millenials, maîtrisent les codes de la drague au XXI<sup>e</sup> siècle et la culture des coups d'un soir. Avec tout ça en tête, ils se rendent compte que le point faible, dans les sites de rencontre en ligne, c'est l'ordinateur.

Quel intérêt d'écrire un programme pour deviner les préférences des uns et des autres quand les gens sont capables de déterminer immédiatement si une personne leur plaît ou non ? Il suffit d'une photo. Les gens cherchent à savoir deux choses : qui est à mon goût *et* disponible ? Et : est-ce que je plais moi aussi à cette personne ? La nouvelle appli – inspirée de Grindr, une application plus ancienne destinée exclusivement aux homosexuels de sexe masculin – permet aux utilisateurs de passer en revue rapidement les photos de personnes célibataires situées à proximité. L'interface est bien connue de millions d'utilisateurs partout dans le monde : lorsqu'on a sous les yeux un prétendant potentiel, on « swipe » vers la droite si on est intéressé, vers la gauche si on ne l'est pas. Si deux personnes swipent vers la droite sur leur photo réciproque, ils peuvent communiquer par message. La gratification est immédiate, on s'épargne la gêne de l'intérêt non réciproque – encore un exemple d'un produit réussi qui



s'appuie sur un problème rencontré par les utilisateurs, et ce parce que les créateurs connaissent bien leur domaine.

L'objectif initial de l'équipe est de créer une application gratuite, qui plaise aux jeunes afin de « les attirer, à l'avenir, vers un service de rencontre payant profitable d'IAC, tel que Match.com » à en croire Bloomberg News. L'une des premières contributions de Whitney Wolfe dans l'affaire est le nom : Tinder (« petit bois »). « Nous avons envisagé des tas de mots, raconte-t-elle, avant de choisir Tinder, le petit bois d'où naît la flamme. » Ce nom résume la promesse de l'application : Tinder est censé provoquer des étincelles entre les gens. Malgré son peu d'expérience formelle en marketing, Whitney Wolfe a déjà lancé plusieurs produits avec succès, elle a aussi prouvé sa force de conviction, elle qui a su persuader de petites entreprises d'adopter Cardify. Sean Rad la charge donc d'accroître leur base d'utilisateurs.

En tant que vice-présidente du marketing, Whitney Wolfe se déplace d'un campus à un autre pour relayer la bonne parole Tinder, en s'appuyant sur les liens nationaux entre sororités étudiantes pour en propulser l'adoption parmi les jeunes femmes. « Je suis retournée dans mon université, j'ai fait le tour de différentes sororités partout dans le pays. Je débarquais là-dedans et en gros, je forçais tout le monde à télécharger [Tinder] [...] et c'est comme ça que tout a commencé, pour résumer. » Comme elle l'a fait pour Cardify, Whitney Wolfe opte pour une stratégie de promotion agressive, qui comprend le marché, précisément parce qu'elle en fait partie. Pour une application qui repose avant tout sur l'image comme Tinder, la clé tient au recrutement de jeunes et belles personnes. « Wolfe est capable de monter sur la table dans une fraternité étudiante pour annoncer qu'il y a deux cents étudiantes sexy de la sororité voisine qui viennent de

s'inscrire sur Tinder puis d'aller raconter l'inverse aux étudiantes de la sororité », écrit un journaliste dans *GQ*. « On pouvait les suivre à la trace aux stickers qu'ils collaient partout – dans les meilleurs bars du campus, dans les boîtes les plus exclusives. »

Gratuit, facile d'utilisation, proposant une gratification immédiate, Tinder se répand comme un feu de forêt. « *Swipe right* » (swipe à droite, mais aussi swipe bien) devient un slogan culturel. Et, comme souvent lorsque survient un progrès en technologie des rencontres, une partie des utilisateurs abuse du service. Dès son lancement ou presque, des inquiétudes se font jour. « Les détracteurs prétendaient que l'application reproduisait la quête de l'amour sous forme de jeu vidéo superficiel », peut-on lire dans le *Telegraph* qui évoque « des utilisatrices de plus en plus découragées par le flot de nus et de drague crue et agressive qui s'abat sur elles à chaque connexion ». Malgré ces critiques, cependant, Tinder est un succès monstre.

En avril 2013, Tinder sort de l'incubateur de Hatch Labs, devient une SARL et partage les fonds entre les membres de sa petite équipe. C'est alors que se termine la brève relation entre Whitney Wolfe et son supérieur direct Justin Mateen, qui se séparent en mauvais termes : à en croire Wolfe, Mateen devient autoritaire et abusif, allant jusqu'à insister pour qu'elle ne fréquente aucun autre homme pendant six mois. (Whitney Wolfe, qui n'a aucune intention de se plier à ses exigences, rencontre d'ailleurs son futur époux, l'héritier d'une société productrice de pétrole et de gaz, Michael Herd, peu après.)

En juillet 2014, après son licenciement de la société par Sean Rad, Whitney Wolfe dépose plainte contre Tinder et sa société mère pour harcèlement sexuel, arguant que Justin Mateen comme Sean



Rad l'ont soumise à « des commentaires, e-mails et SMS atrocement sexistes, racistes et de manière générale inappropriés ». Voici le résumé publié par le *Wall Street Journal* :

Justin Mateen a, à plusieurs reprises, qualifié [Wolfe] de « pute » et dit qu'il lui a retiré le titre de « cofondatrice » parce qu'elle est « jeune et femme ». Le procès décrit au sein de l'entreprise une ambiance évocatrice des fraternités étudiantes, où il n'est pas rare d'entendre, dans la bouche des cadres, des termes racistes et sexistes. Au tribunal, Sean Rad, le P.-D.G., est également accusé d'avoir utilisé les mêmes expressions et d'avoir ignoré ses plaintes.

Justin Mateen est suspendu par la société mère de Tinder pour la durée de l'enquête interne. Cette dernière montre, entre autres, qu'il a « envoyé à Mme Wolfe des messages privés au contenu inapproprié ». (Par la suite, Justin Mateen donnera sa démission et il sera également demandé à Sean Rad de se retirer.) Selon un accord signé en dehors du tribunal, Whitney Wolfe se serait vu attribuer plus d'un million de dollars ainsi que des actions de l'entreprise. « Ce procès n'était pas une question d'argent, ce n'est pas ce qui me motive, ce n'est pas un accomplissement que je recherche, explique-t-elle au *Guardian*. Mais j'avais l'impression d'avoir joué un rôle important dans Tinder, or ils ont essayé de m'effacer de l'histoire de l'entreprise. Je voulais être reconnue pour mon travail. »

Quitter la société qu'elle avait contribué à transformer en poids lourd a été un coup dur pour Whitney Wolfe. « Deux années de travail vingt-quatre heures sur vingt-quatre, de passion non démentie, de stress, tout, l'excitation, tout ça [...] et d'un coup, ne plus en être, raconte-t-elle à un journaliste. [C'était] très dur. » Pendant ce temps,

comme toutes les éminentes responsables femmes à s'être élevées contre les comportements sexistes, elle subit le feu des critiques, elle est pointée du doigt par des détracteurs dans les médias et en dehors. On s'en prend à sa personnalité, à sa crédibilité. De nombreuses personnes, peu au fait de la situation, minimisent son rôle dans la réussite de Tinder. « De parfaits inconnus me tenaient des propos immondes et débattaient inlassablement à mon sujet », raconte-t-elle. « Je ne me présentais pas à une élection. Je n'étais pas une candidate de télé-réalité. J'étais juste une fille qui avait quitté une entreprise. »

Elle est en train de développer son nouveau concept de réseau social positif, qu'elle baptise « Merci », lorsqu'elle rencontre Andrey Andreev, un entrepreneur basé à Londres croisé lorsqu'elle travaillait encore pour Tinder. « Je suis aussitôt tombé sous le charme de la passion et de l'énergie de Whitney », dira-t-il. Il est le cofondateur du réseau social orienté rencontre Badoo, qui compte 250 millions d'utilisateurs dans le monde. Depuis leur première rencontre, il a suivi attentivement la carrière de Whitney Wolfe et puisqu'elle est libre entend l'embaucher comme responsable marketing. Elle refuse et, dans la foulée, lui présente le projet Merci. Andrey Andreev suggère un compromis : le transformer en application de rencontre centrée sur les femmes. Whitney Wolfe y voit une évidence. Elle sait que de nombreuses utilisatrices de Tinder se plaignent de cette expérience, peu satisfaisante, voire tout à fait déplaisante. Pourquoi ne pas créer une appli qui leur donne la priorité ?

En décembre 2014, elle fonde Bumble. Andrey Andreev y investit 10 millions de dollars en échange de 79 % du capital. En sus, Bumble aura accès à l'infrastructure et au savoir-faire technique de Badoo. En tant que fondatrice, DG et copropriétaire, Whitney Wolfe se trouve désormais libre de créer un nouveau genre de société, animée



par une culture plus saine, plus positive tant à l'intérieur de l'organisation que parmi ses utilisateurs.

De façon générale, on constate un déséquilibre hommes-femmes dans les grosses entreprises de la tech : une proportion de 70 % pour les premiers, 30 % pour les secondes. Whitney Wolfe sait d'expérience, après son passage chez Tinder, que ce déséquilibre peut faire le lit d'une culture toxique sur le lieu de travail. Elle prend donc bien soin d'embaucher autant de femmes que possible. Malgré toutes les protestations de l'industrie, qui prétend faire le maximum pour lutter contre les inégalités de genre en son sein, les talents féminins ne manquent pas, dès lors qu'on décide de les chercher. Pour ce qui est de l'application elle-même, Whitney Wolfe étudie les erreurs de Tinder. L'application a assis sa domination sur le marché grâce à son exécution précoce d'une innovation majeure, mais elle n'en fait pas assez pour garder la main sur ses utilisateurs.

« Sur des plateformes comme Tinder, vous pouvez avoir cinquante matches sans qu'il se passe rien, résume Whitney Wolfe. Ils restent là, en attente. À l'inverse, on reçoit une quantité gênante de messages pour certains non désirés, blessants, décourageants, peut-être trop insistants, agressifs ou qui tout simplement tombent à plat. » Avec Bumble, elle essaie dès le départ d'instaurer une ambiance différente. L'expérience de Tinder et le comportement de ses utilisateurs sont le résultat des choix que ses créateurs (pour la plupart masculins) ont faits en inventant l'application. Pour améliorer le comportement des utilisateurs, les règles doivent être meilleures. « J'ai toujours voulu avoir un scénario dans lequel le mec n'a pas mon numéro, mais moi j'ai le sien, explicite Whitney Wolfe à Andrey Andreev. Et si l'initiative revenait aux femmes ? Et si c'étaient elles qui envoyaient le premier message ? Sans intervention

de leur part, le match disparaît dans les vingt-quatre heures, comme dans *Cendrillon* le carrosse redevient citrouille ? » (Cette spécificité ne s'appliquerait que pour celles et ceux à la recherche d'une relation hétérosexuelle, bien sûr.) Ce concept des rencontres en ligne revisité cible précisément ce que de nombreuses utilisatrices n'apprécient pas sur Tinder.

« Je suis une femme forte, indépendante, dit Whitney Wolfe. Mais en matière de rencontres amoureuses, c'était la seule facette de la vie où j'avais l'impression de ne pas pouvoir faire comme je le voulais. » Elle s'engouffre dans cette faille parce qu'elle se trouve pile dans la cible démographique. Elle n'est, forcément, pas la première à utiliser ce concept du « swipe » vers la droite, mais sa connaissance du domaine lui permet de créer un service qui se révèle bien meilleur pour des millions de femmes célibataires. Et, à l'usage, pour des millions d'hommes hétérosexuels également. « Si vous changez les règles, si vous ajoutez un obstacle pour accéder à votre match ou si vous créez une sensation d'éphémère grâce à la limite de temps, la façon d'aborder l'autre s'améliore, vante-t-elle. Parce que les femmes ont la parole en premier, les hommes sont moins soumis à la pression et ils adorent ça. » Cette configuration coupe court à l'envoi de photos sexuelles non sollicitées de la part des utilisateurs hommes, un problème endémique sur Tinder ainsi que sur d'autres sites de rencontre.

« Les femmes étaient prêtes, résume Dave Evans, consultant dans l'industrie. Les femmes ont peur depuis des années. Ça ne date pas d'hier. » En parallèle, un sondage pour le magazine *Esquire* révèle que 4 % seulement des hommes estiment devoir faire le premier pas. « Les hommes adorent Bumble parce que pour la première fois, ce sont eux qui se font draguer, et non l'inverse, dit Whitney



Wolfe. Et les femmes adorent parce qu'elles ne sont pas bombardées de messages. »

Bumble connaît un décollage fulgurant, aidé en partie par son positionnement en tant qu'alternative féministe à Tinder, en écho au récit fait dans les médias du mauvais traitement qu'a subi Wolfe chez Tinder. Bumble est téléchargé cent mille fois le premier mois, à un rythme plus soutenu que celui de Tinder à ses débuts. À la fin de la première année d'opération, Bumble a attiré 3 millions d'utilisateurs enregistrés et facilité 80 millions de matches.

Bumble modifie continuellement ses règles d'utilisation afin de rester un environnement plus agréable, plus sûr pour toutes et tous. Par exemple, les selfies dans le miroir torse nu sont interdits – une photo particulièrement répandue à destination des femmes sur Tinder qui est aussi la moins sélectionnée de toutes les photos à disposition de façon générale. L'application introduit également la vérification des photos pour empêcher les arnaques ainsi que le marquage au nom de l'utilisateur de toutes ses images afin de décourager les envois sexuellement explicites non désirés. « Sur les autres produits de rencontres, on a l'impression d'être dans une boîte de nuit à 2 heures du matin, où on s'attend à voir les hommes devenir sexuellement agressifs, explique la conceptrice. Bumble est moins prédateur. »

En 2016, la société commence à monétiser ses services avec une option premium proposant des spécificités telles que du temps additionnel pour permettre aux femmes de décider si elles ont envie d'initier la conversation avec leurs matches. En 2017, avec un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars, Whitney Wolfe doit ressentir une certaine satisfaction d'avoir refusé l'offre d'achat à 450 millions de dollars du groupe Match, la branche d'IAC qui possède Tinder,



Match.com et OkCupid ainsi qu'un certain nombre d'autres sites de rencontre. Au rejet de son offre d'achat, IAC attaque Wolfe en justice pour vol de secrets de fabrication. Bumble contre-attaque.

Whitney Wolfe prétend que tous ces litiges n'ont rien de personnel. « Je ne nourris pas de ressentiment contre qui ou quoi que ce soit. Je suis bien trop occupée pour ça », affirme-t-elle au magazine *Forbes*. Occupée à remonter le retard sur Tinder : avec 22 millions d'abonnés contre 46 millions pour Tinder, mais une croissance de 70 % d'une année sur l'autre contre les 10 % de Tinder, elle est très bien partie. (Elle trouve tout de même le temps, en 2017, d'épouser son petit ami Michael Herd.)

En 2019, Bumble compte 75 millions d'utilisateurs enregistrés dans cent cinquante pays, ajoute au passage des modes spécifiques pour trouver des amis ou agrandir son réseau professionnel. En novembre de cette année-là, la société mère de Bumble, MagicLab, qui possède aussi Badoo, est vendue à une société de capital-investissement. Andreev renonce à la totalité de ses parts et Whitney Wolfe Herd est nommée DG de MagicLab, dont elle reçoit 19 % des parts – la société dans son ensemble est estimée à 3 milliards de dollars. À peu près au même moment, elle donne naissance à un fils.

Whitney Wolfe Herd attribue son succès à la culture de la positivité de Bumble. « Régulièrement, des gens me conseillent de m'endurcir, d'être plus tranchante, mais moi je ne fais pas ce genre de choses », dit-elle. Ses talents d'entrepreneuse ont été salués à de multiples reprises. Elle a figuré dans le classement des trente personnes de moins de trente ans établi par le magazine *Forbes* et parmi les cent personnes qui comptent pour *Time*. À en croire *Forbes*, elle est la soixante-douzième sur quatre-vingts des « self-made women » les plus fortunées.



Tinder reste l'appli de rencontre numéro un, preuve que l'avantage du précurseur a son importance. Mais chaque année, elle perd du terrain. L'application juste derrière et en constante expansion ? Bumble.

De plus, Tinder et Bumble devancent l'une comme l'autre la précédente génération de sites de rencontre comme Match ou OkCupid, qui ont été bien trop lents à se rendre compte que les algorithmes de mise en relation fondés sur un questionnaire étaient devenus obsolètes. Une fois qu'ils ont accepté leur retard, ils n'ont plus eu d'autre choix que s'élancer à leur poursuite. Comme va vous le montrer la bataille pour l'ordinateur commercial, il est crucial de savoir quand abandonner le terrain pour pouvoir remporter de nouveaux territoires.

## **LE CERVEAU ÉLECTRONIQUE : IBM VS UNIVAC**

« Bonsoir tout le monde, Walter Cronkite en direct du quartier général de l'élection pour CBS Télévision, ici à New York. » Nous sommes le 4 novembre 1952 et Walter Cronkite, le légendaire présentateur du journal télévisé, est installé à son bureau au milieu de la salle de rédaction en pleine ébullition. Dwight Eisenhower, héros de guerre vénéré, est le candidat républicain à l'élection présidentielle. Son adversaire démocrate est Adlai Stevenson, gouverneur de l'Illinois. Les sondages et les experts prédisent une issue serrée.

Après avoir salué les téléspectateurs, Cronkite leur présente une merveille technologique que la plupart d'entre eux n'ont jamais vue de leurs yeux – et à vrai dire, ce ne sera pas non plus pour tout de suite, techniquement. Il s'agit d'une machine qu'il décrit comme

« le miracle de l'ère moderne, le cerveau électronique UNIVAC ». La caméra se concentre sur le reporter Charles Collingwood assis devant un grand panneau couvert de lumières clignotantes, surmonté d'une plaque sur laquelle il est écrit « Ordinateur électronique Univac ». En réalité, le véritable UNIVAC se trouve à des centaines de kilomètres de là, au siège de la société Remington Rand, à Philadelphie. Cette façade a été créée pour le studio. Elle est agrémentée de petites lumières de Noël qui clignotent de façon aléatoire. Si UNIVAC avait effectivement été transporté jusqu'à la salle de rédaction, il n'y aurait plus eu de place pour quoi que ce soit d'autre. Oui, « l'homme en qui l'Amérique a le plus confiance » est en train de duper son public.

Si la façade est en toc, la démonstration à venir est, pour sa part, bien réelle. « UNIVAC va tenter de prédire le gagnant dès qu'il nous sera possible de l'obtenir », explique Charles Collingwood. Il tient à ce que les téléspectateurs chez eux soient bien conscients d'une chose : « Il ne s'agit ni d'une plaisanterie ni d'un truc, mais d'une expérience. Nous pensons que cela va fonctionner. Nous n'en sommes pas sûrs. Nous l'espérons. » L'affirmation est en toc, elle aussi. Cronkite et son producteur, au moins, sont persuadés que ce ne sont que des sornettes. Mais ils se disent que l'ordinateur rajoutera un peu de piment dans la couverture de cette soirée électorale.

À UNIVAC revient cette tâche extraordinaire : prédire l'issue de l'élection présidentielle sur la base des retours des premiers votants. À Philadelphie, Grace Hopper, l'informaticienne en chef d'UNIVAC est à la tête de l'équipe responsable de la transmission des prédictions jusqu'à la salle de rédaction et, par extension, à l'ensemble de la population américaine. Elle est inquiète, et comment lui en vouloir : juste avant que ne débute la soirée électorale sur CBS, UNIVAC



a prévu un raz-de-marée en faveur d'Eisenhower, 438 grands électeurs contre 93 pour Stevenson, et ce alors que seuls 5 % des votes ont été comptés. Elle demande à ses troupes de refaire le calcul. Sûrement, il y a quelque chose qui cloche dans l'algorithme.

Pendant ce temps, le journaliste fait mine d'interroger UNIVAC grâce à un microphone et apprend, hors caméra, que Remington Rand préfère ne pas communiquer ses premiers résultats avec les millions de personnes devant leur écran. « Je ne sais pas, dit Charles Collingwood après une longue pause. Je pense qu'UNIVAC est très certainement une machine honnête, beaucoup plus honnête que beaucoup de commentateurs en activité et elle estime ne pas en savoir assez pour nous en parler pour l'instant, mais nous reposerons la question un peu plus tard dans la soirée. »

Après quelques ajustements, UNIVAC produit une prédiction plus modeste de la victoire d'Eisenhower et le résultat est finalement annoncé. Lorsque la soirée se termine, il devient cependant très clair qu'Eisenhower se dirige vers un triomphe historique de 442 contre 89, à un cheveu de ce qu'UNIVAC avait originellement prévu sur la base d'une toute petite fraction des votes. Les cerveaux humains ont eu tort de douter de l'électronique.

Après minuit, un représentant de Remington Rand apparaît à l'écran afin de s'excuser personnellement de n'avoir pas communiqué la prédiction initiale d'UNIVAC. « À mesure que les votes arrivaient, les cotes s'affinaient et il est devenu évident que nous aurions dû croire la machine dès le départ. » Il semble même présenter ses excuses à UNIVAC plutôt qu'aux téléspectateurs : « L'ordinateur avait raison, nous nous sommes trompés. L'année prochaine, nous ne douterons plus. »

Si certains, derrière leur écran, demeurent dubitatifs face aux possibilités offertes par ce « cerveau électronique » – en dehors des prédictions électorales –, il est un homme qui comprend parfaitement ce qui s'est passé ce soir-là et le vilain coup qu'a porté cette société rivale, Remington Rand, à son entreprise. Thomas Watson Senior est le DG d'IBM, fabricant leader en équipement de tabulation mécanique. Longtemps, Watson a déconsidéré les ordinateurs électroniques, jugés non pertinents par rapport au cœur de métier d'IBM : le stockage et le traitement des données par utilisation mécanique des « cartes perforées » en papier. Mais depuis peu son fils, Thomas Watson Junior, l'a enfin convaincu de l'inévitable. IBM travaille donc d'arrache-pied sur sa réponse à UNIVAC, l'IBM 701, mais cet ordinateur électronique ne sera pas en production avant un mois encore. En attendant, UNIVAC a frappé un très grand coup en matière de communication, faisant la preuve de son extraordinaire puissance à la télévision, en direct, devant la quasi-totalité du pays en une soirée. Dès le lendemain, « UNIVAC » sera, dans l'esprit des Américains, synonyme d'« ordinateur ».

Remington Rand a tiré le premier. Watson ne peut s'empêcher de se demander si IBM parviendra jamais à rattraper son concurrent.

\*

L'ère de l'ordinateur a véritablement commencé à l'université de Pennsylvanie il y a plus de sept décennies. Là, deux professeurs d'ingénierie électrique, John Mauchly et J. Presper Eckert, se rendent compte que des tubes à vide peuvent servir d'interrupteurs électriques. En tant qu'interrupteurs, ils agissent beaucoup plus rapidement que les autres, électromécaniques, alors utilisés



dans les machines à tabulation pour traiter des données. Cela signifie que désormais on pourra effectuer des calculs des milliers de fois plus vite. Ils baptisent l'ordinateur qu'ils construisent l'ENIAC, « l'ordinateur et intégrateur numérique électronique ». Lorsque cette machine de trente tonnes fait ses débuts en 1945, le magazine *Time* écrit que les « électrons agiles » d'ENIAC rendront possibles des calculs extraordinaires, au-delà de toutes les capacités des technologies existantes.

À l'époque, la société commerciale International Business Machines – IBM – domine le milieu de l'informatique. Ses bijoux, mécaniques, réalisent de nombreuses fonctions clés pour les affaires, bien plus vite que ne pourraient le faire les humains, notamment la tabulation des données stockées sous forme de perforation dans des cartes en papier. À l'aide de ces cartes, les machines IBM parviennent à traiter et à trier des quantités d'informations relativement énormes en peu de temps. D'autres ont, en parallèle, construit des calculateurs électromécaniques géants, comme le Mark I, de Harvard, capables de réaliser certaines tâches mathématiques beaucoup plus rapidement qu'une personne, mais le potentiel de ces machines est limité par leurs pièces mobiles. Une machine de rouages, de vis et d'écrou qui aspire et recrache des rectangles cartonnés a forcément ses limites, tant en vitesse qu'en efficacité. Les tubes à vide d'ENIAC sont longs à chauffer, ils ne fonctionnent pas à tous les coups, nécessitent une maintenance fréquente, mais ils parviennent à calculer la trajectoire d'un obus avant que celui-ci atteigne sa cible. Et ENIAC n'est que la première version. Une fois les problèmes résolus, tout est possible.

Chez IBM, Thomas Watson Junior voit le potentiel de la machine : ENIAC pourrait totalement perturber les affaires de l'entreprise.

Comme il l'a écrit dans son autobiographie, ENIAC « n'est composé d'aucune pièce mobile, à l'exception des électrons qui virevoltent à la vitesse de la lumière ou presque à l'intérieur des tubes à vide ». Libéré des contraintes mécaniques, le potentiel de l'ordinateur est illimité :

Tout ce que font ces circuits, en réalité, c'est d'ajouter un et un, mais ils n'ont pas besoin de faire plus. Les problèmes les plus complexes de la science et du commerce se résument souvent à de simples étapes d'arithmétique et de logique : ajouter, soustraire, comparer, lister. Mais pour que cela vaille quelque chose, ces étapes doivent être répétées des millions de fois et avant l'ordinateur aucune machine n'était assez rapide pour le faire. Le mécanisme de relais le plus efficace dans nos machines à cartes perforées pouvait seulement réaliser quatre additions par seconde. Même les circuits électroniques primitifs de l'ENIAC atteignaient les cinq mille.

Malheureusement, Watson père, conservateur, n'est pas d'accord ; il considère ses machines à cartes perforées comme relevant d'une catégorie tout à fait séparée des ordinateurs électroniques. Les ENIAC et compagnie seraient peut-être précieux pour la science, pense-t-il, mais les entreprises ordinaires auraient toujours recours à IBM pour leur comptabilité ou pour gérer leurs inventaires.

Erreur caractéristique de nombreux chefs d'entreprise juste avant la chute. Watson Senior se persuade, à tort, que son approche ayant permis à IBM de dominer le marché elle continuera de lui assurer une place au sommet. Mais en terrain inconnu, une nouvelle tactique s'impose. « IBM s'est trouvé dans la position classique d'une entreprise aveuglée par son succès, diagnostiquée par la suite Watson



Junior. Au même moment, l'industrie du cinéma s'apprête à rater la révolution télévisuelle en pensant cinéma au lieu de penser "industrie du divertissement". L'industrie ferroviaire rate le passage au fret routier et aérien parce qu'elle reste focalisée sur "les trains", quand elle aurait dû envisager "les transports". Notre métier, c'était le traitement de données, ce n'étaient pas les cartes perforées – mais chez IBM, personne n'était encore assez malin pour le comprendre. »

Watson Senior n'écarte pas complètement les ordinateurs électroniques – simplement, il juge, à tort, qu'ils relèvent d'un domaine totalement différent que le cœur de métier d'IBM pour ce qui est de la comptabilité et autres tâches administratives. En 1947, il embauche les ingénieurs qui ont travaillé sur le Mark I pour Harvard pour construire un ordinateur scientifique : le calculateur électronique à séquence sélective (SSEC). Cette machine est censée être utilisée à des fins scientifiques, il les autorise même à avoir recours à ces fichus tubes à vide si vraiment ils insistent. Mais le SSEC, lui, doit fonctionner à l'aide de cartes perforées. On est chez IBM, après tout.

Le monstre à un million de dollars, long de trente-six mètres, mi-ordinateur électronique véritable, mi-machine mécanique à cartes perforées a à sa naissance toutes les caractéristiques d'un « dinosaure technologique », à en croire Watson Junior. Il a cependant un petit air futuriste, avec ses commandes, ses tableaux de bord et ses lumières clignotantes. Watson Senior le fait installer en pleine vue du trottoir au rez-de-chaussée du quartier général d'IBM à Manhattan, sur la 57<sup>e</sup> Rue. Puis il en offre un usage gratuit pour tous en proposant des applications « purement scientifiques ». La machine a beau avoir fait ses preuves pour calculer des tables de navigation ayant aidé les États-Unis à combattre les sous-marins



allemands pendant la guerre, sa nature hybride incite toute une génération d'ingénieurs électroniciens à reléguer au second plan la machine ainsi que l'entreprise considérées comme hors circuit. IBM devient très vite une relique.

Après la guerre, Eckert et Mauchly quittent l'université de Pennsylvanie pour ouvrir leur propre société d'informatique, installée dans une boutique de Philadelphie. Watson Senior se montre sceptique, mais lorsqu'il apprend que les jeunes ingénieurs ont convaincu deux des plus gros clients d'IBM de les soutenir, le Bureau du recensement et les assurances Prudential, il est furieux. Non seulement parce que des nouveaux venus débauchent ses clients, mais aussi parce que le produit qu'ils proposent – l'ordinateur automatique universel ou UNIVAC – utilise le ruban magnétique et non les cartes perforées pour stocker les données. Pour Watson Senior, les cartes perforées sont au cœur de l'identité d'IBM. Il est terrifié à l'idée que la bande magnétique puisse les supplanter. Il est pourtant difficile de battre ce nouveau procédé, capable d'introduire et de récupérer des données dans un ordinateur bien plus rapidement que les cartes perforées et un unique rouleau peut contenir l'équivalent de dix mille cartes. Mais voilà, aux yeux de Watson Senior, si les cartes sont obsolètes, alors IBM l'est aussi. Résultat, la méfiance de Watson Senior à l'égard de la bande magnétique se renforce. Selon lui, une carte est « une information permanente, écrit plus tard son fils. On peut la voir, la tenir dans ses mains. Même les énormes dossiers des compagnies d'assurances pouvaient toujours être disponibles et vérifiables manuellement par des employés. Mais avec la bande magnétique, les données sont stockées de façon invisible sur un médium qui est destiné à être effacé et réutilisé. » Son père est tout bonnement incapable de voir au-delà du paradigme de



l'époque. Il envisage d'éjecter de la course Eckert et Mauchly grâce à son propre produit électronique, mais la seule perspective d'avoir recours à la bande magnétique le révolte.

Tandis que Watson Senior traîne des pieds, Watson Junior entend de plus en plus se rapprocher la révolution électronique. En 1948, un ami lui apprend qu'au moins dix-neuf projets d'ordinateurs électroniques sont en développement dans le pays, la plupart reposant sur la bande magnétique. Les clients, pour leur part, commencent à trouver leurs piles de cartes perforées, en constante augmentation, de plus en plus encombrantes à stocker et à gérer. Il devient difficile de résister à l'attrait grandissant de la bande magnétique, malgré tous ses défauts. Le président de Time Inc. approche Watson Junior pour le supplier de basculer sur ce nouveau modèle. L'utilisation des machines IBM pour gérer la liste des abonnés aux magazines *Time* et *Life* impose trois cartes perforées par abonné. Or ils en comptent des millions, plus les milliers d'autres qui s'y ajoutent chaque mois, les machines – et l'espace qu'elles consomment – ont donc atteint leurs limites. « Votre matériel nous prend un bâtiment entier, plaide-t-il. Nous sommes sous l'eau. Si vous ne pouvez pas nous promettre quelque chose de nouveau, nous allons devoir nous tourner vers un autre fournisseur. » La gestion d'une liste d'abonnés est loin de relever des fonctions scientifiques que Watson Senior considère être le terrain de chasse naturel des ordinateurs électroniques. D'ailleurs, c'est même précisément le genre d'opération commerciale qui se trouve au cœur de l'argument de vente d'IBM.

Watson Junior, conscient que les seules anecdotes ne suffiront pas à convaincre son père que les cartes perforées appartiennent au passé, crée en 1949 au sein de l'entreprise un groupe de travail censé

aborder le problème des bandes magnétiques. À son grand désespoir, celui-ci conclut que les cartes perforées ne sont *pas* vouées à disparaître. Le service commercial donne à Watson Junior la même réponse conservatrice, celle qui fait plaisir au directeur. « Je découvrais peu à peu que ce n'est pas vers la majorité, même la majorité des plus performants d'entre nous, qu'il faut se tourner lorsqu'on souhaite évoluer, écrit Watson Junior. Il faut sentir ce qui se passe dans le monde et décider de l'évolution par soi-même. C'est purement viscéral. Je ne me faisais pas encore assez confiance pour insister, mais je savais au fond de moi que nous devons nous lancer dans les ordinateurs et les bandes magnétiques. » La culture de l'ingénierie d'IBM est mécanique de bout en bout – la société fabrique de tout, depuis les pointeuses jusqu'aux machines à écrire. Ses employés n'ont aucun intérêt à basculer vers un paradigme tout à fait nouveau. « Chez IBM il existait une telle résistance interne à la perspective d'explorer les ordinateurs électroniques qu'il aurait mieux valu que nous achetions tout simplement Eckert et Mauchly », conclut Watson Junior.

C'est alors que l'occasion se présente. Au moment même où les meilleurs éléments d'IBM assurent à Watson Junior que les cartes perforées sont l'avenir, les créateurs d'UNIVAC perdent leur principal investisseur dans un accident d'avion : ils ont besoin de fonds. Désespérés, les deux hommes se tournent vers IBM. Malheureusement, Mauchly, à l'inverse de son partenaire propre sur lui et conventionnel à l'excès, est un rebelle. Il se présente au rendez-vous débraillé, pose les pieds sur la table basse de Watson Senior. L'ingénieur tient ainsi à affirmer haut et fort, dès le départ, qu'il ne compte pas se ranger simplement pour impressionner ce géant des affaires au conservatisme légendaire. Pas même pour



sauver sa propre entreprise. Watson Senior qui insiste pour imposer un *dress code* rigide et uniforme à tous ses commerciaux, fixe-chaussette inclus, prend aussitôt en grippe ces jeunes innovateurs. Prétextant de potentielles implications antitrust, il refuse de saisir l'occasion d'investir, mais son impression personnelle a joué un rôle indéniable dans sa décision de laisser UNIVAC sortir de son bureau les mains vides.

Quelques mois plus tard, Eckert et Mauchly sont achetés par le concurrent d'IBM, Remington Rand. Grâce à ce pari sur UNIVAC, le DG, James Rand Junior, voit une véritable occasion de surpasser IBM, ce mastodonte qui depuis si longtemps règne sur le marché des machines d'entreprise. Ce sont les réticences de Watson Senior qui offrent à Remington Rand une longueur d'avance dans l'ère de l'ordinateur moderne. Mais l'enjeu n'est pas seulement commercial. Cette guerre, comme tant d'autres, est également personnelle. Jim Rand a connu de très près le pouvoir monopolistique d'IBM. Des années auparavant, Watson Senior a détruit une des sociétés de Rand en jouant du poids de son entreprise et de ses brevets. UNIVAC se révèle donc à la fois un bon investissement sur l'avenir et une revanche. Au lieu de courir derrière IBM, en pointe dans le domaine de la tabulation mécanique, Rand passe par-dessus.

Cependant, les efforts de Watson Junior pour éviter le désastre sont enfin récompensés – sur un coup de chance. Une étude réalisée par le service financier d'IBM révèle que l'entreprise dépense beaucoup moins en recherche et développement que d'autres sociétés comparables telles que RCA et General Electric. Cette analyse touche un point sensible : l'esprit de compétition de Watson Senior. Il ordonne aussitôt de développer massivement ce secteur, ce qui, nécessairement, implique de se lancer dans l'électronique à un degré

sans précédent. À tel point que dans les six années qui suivent IBM passe de cinq cents ingénieurs à plus de quatre mille. Le changement de braquet tombe à point nommé – la guerre de Corée éclate en juin 1950 et le gouvernement demande à IBM de développer un ordinateur électronique polyvalent utilisable à des fins militaires. Le Calculateur de Défense promet d’être le projet le plus coûteux de toute l’histoire de l’entreprise et de loin, mais il va contribuer à lancer ses efforts dans le domaine de l’informatique. Il faut néanmoins que Watson Junior déroule la liste des ventes de l’ordinateur aux laboratoires de défense un peu partout dans le pays et donc compensant le coût pour que Watson Senior accepte de valider le programme. « Le Calculateur de Défense a été le premier gros risque qu’il m’a laissé prendre en tant que cadre », se souvient Watson Junior.

Intervient alors un second coup de chance, cette fois déguisé. Le 21 janvier 1952, le ministère de la Justice engage des poursuites contre IBM dans le cadre des lois antitrust. Le gouvernement estime que le monopole de fait de l’entreprise sur les machines de tabulation à cartes perforées – elle détient 90 % du marché – est devenu anticoncurrentiel. À l’époque, la légendaire armée de commerciaux en costume bleu marine et richelieu est omniprésente. On les repère dans tous les bureaux, dans chaque bâtiment gouvernemental, partout dans le monde. Pour Thomas Watson Senior, l’action du gouvernement est un énorme coup de massue. Il a œuvré, des décennies durant, pour pérenniser la domination d’IBM, depuis qu’il en a été nommé DG en 1915. Il est dévasté à l’idée qu’IBM puisse être arrachée de cette position acquise au prix de tant de travail. Pour lui, IBM repose entièrement sur la carte perforée. Aux yeux de Watson Junior, cependant, à cause du procès antitrust, son père



n'a plus le choix, il doit redoubler d'efforts sur l'électronique. Ils devront innover et remporter ce nouveau défi ou ils rejoindront les rangs des fabricants dépassés. Si l'on exagère volontiers l'avantage du premier dans la place, ne pas y être du tout est un indéniable désavantage.

Watson Senior est conservateur, mais il n'est pas aveugle. Il est temps de se réorienter. En avril 1952, il annonce publiquement qu'IBM a créé un ordinateur électronique conçu pour un usage commercial vingt-cinq fois plus rapide que le SSEC. Le Calculateur de Défense, réinventé et désormais inclus dans la ligne de produits standards de l'entreprise sous le nom d'IBM 701, pourra être loué et réparé comme n'importe quelle autre machine de la marque.

L'annonce du 701 constitue une étape importante, mais de son côté le bureau du recensement – où les cartes perforées ont connu leurs débuts dans les années 1880 – s'est doté de son propre UNIVAC. Chez IBM, on commence à avoir l'impression d'arriver tardivement sur le marché et de ne pas évoluer assez vite pour rattraper le temps perdu. Lorsque la société se rend compte qu'elle vend le 701 à un tarif au moins 50 % trop bas par rapport à ses coûts de fabrication, elle découvre, ébahie, que l'ensemble de ses clients maintient ses commandes malgré le doublement du prix après réévaluation. La demande pour le calcul par électronique explose et IBM n'a pas encore de produit sur le marché.

UNIVAC est le premier ordinateur conçu pour un usage administratif général. En stockant les données sur une bande magnétique et non sur des cartes perforées, il est capable de les ingérer, de les traiter et de cracher ses réponses bien plus vite que n'importe quel IBM, même le 701 à venir, qui continue de récupérer les données sur des cartes. Mais une question demeure : comment Remington Rand

va-t-il promouvoir son UNIVAC vis-à-vis des clients généralistes d'IBM, dont le 701 arrive sur le marché ? Un ordinateur électronique est un concept abstrait. Comment la marque parviendra-t-elle à communiquer sur ses bénéfices potentiels auprès des chefs d'entreprise américains ? C'est dans ce contexte qu'a lieu le partenariat avec CBS News pour sa couverture de la soirée électorale en novembre 1952.

Cette année-là, pendant l'été, Remington Rand contacte le responsable de CBS News, Sig Mickelson pour lui parler d'UNIVAC et de sa capacité à prédire l'élection en direct. Mickelson et le présentateur Walter Cronkite sont on ne peut plus sceptiques quant aux éventuelles prédictions réalisées par une machine, encore plus dans le cadre d'une élection présidentielle, mais ils jugent que l'idée est bonne d'un point de vue télévisuel. L'entreprise a simplement besoin d'un algorithme capable de combiner les premiers retours de dépouillement avec les caractéristiques des votes des précédents scrutins afin de lui permettre d'extrapoler pour connaître le vainqueur. Problème : à ce moment-là Mauchly est blacklisté pour communisme et n'est plus autorisé à accéder aux bureaux de Remington Rand. La société embauche donc un statisticien de l'université de Pennsylvanie, Max Woodbury, qu'elle envoie chez Mauchly en secret pour travailler avec lui sur l'algorithme.

À l'aide de cet algorithme, UNIVAC devinera le vainqueur en temps réel, en direct à la télévision. Un coup de génie, mais incroyablement risqué. Ce qui fait qu'un saut est réussi, c'est l'atterrissage. Rand mise tout sur la soirée électorale de 1952. Une erreur de prédiction ne suffirait pas à faire dérailler la révolution électronique à venir, mais la réputation d'UNIVAC ne se relèverait jamais aux yeux de la communauté de professionnels que l'entreprise espère



impressionner. À la fin de la soirée, cependant, la première prédiction d'UNIVAC se révèle exacte, à quelques points près. Entre d'une part Charles Collingwood, qui reconnaît devant les téléspectateurs avoir censuré l'estimation d'origine pourtant correcte, et de l'autre les excuses du représentant de Remington Rand présentées en direct à l'ordinateur, le coup publicitaire est absolument colossal. Du jour au lendemain, « UNIVAC » devient synonyme d'« ordinateur ».

Prendre le risque de la démonstration en direct devant l'ensemble du pays, l'audace est sans précédent en matière de publicité. En une soirée, Remington Rand a permis au grand public non seulement d'avoir un aperçu du potentiel extraordinaire d'une toute nouvelle technologie encore peu connue, mais aussi de comprendre son fonctionnement. Si l'avantage du précurseur existait vraiment, alors le logo UNIVAC serait aujourd'hui présent sur tous nos ordinateurs et smartphones. Mais cette marée montante bénéficie en fait à tous les bateaux engagés. Grâce à la démonstration réalisée par Remington Rand, il devient facile pour un fabricant, quel qu'il soit, d'expliquer ce dont sont capables les ordinateurs électroniques. En décembre quand l'IBM 701 fait enfin son apparition sur le marché, il est très vite rebaptisé l'UNIVAC d'IBM par la presse. Aussi humiliante que soit l'appellation pour la marque, cela signifie néanmoins que les clients comprennent aussitôt tout le potentiel du 701.

Ce dernier calcule plus vite qu'UNIVAC, mais l'utilisation des cartes perforées, auxquelles Watson Senior est si attaché, pour entrer et récupérer les données dans la machine, fait perdre tout le temps gagné et plus encore. Pourtant, malgré son départ tardif et bien qu'il soit entravé par ses cartes obsolètes, le 701 reste une offre compétitive. IBM connaît ses clients mieux que personne. Certes, les ordinateurs électroniques constituent un progrès formidable,



mais les clients et leurs problèmes demeurent inchangés. IBM a la connaissance du domaine, essentielle, c'est aussi ce qui a conforté la domination de Tindler, Bumble et Gibson. L'entreprise utilise alors cet avantage pour les versions suivantes, afin de s'adapter à ce marché qu'elle maîtrise sur le bout des doigts.

En effet, malgré toute sa sophistication technologique, UNIVAC, conçu par des universitaires sans réelle compréhension du monde du travail moderne, se révèle incroyablement peu pratique dans un cadre commercial. Il est livré en pièces détachées, nombreuses, qui doivent être assemblées avec minutie, une opération qui s'étire sur une semaine minimum sur site, chez les clients. Le 701, à l'inverse, est pensé dans l'optique des réalités d'un bureau. Il consiste en une série de modules discrets, de la taille d'un réfrigérateur, adaptés au monte-charge. Les ingénieurs IBM sortent les modules de leur caisse, les connectent et en quelques jours ils sont prêts à l'utilisation.

En juillet 1953, IBM lance le 650, un modèle plus modeste. Plus facile à intégrer dans les opérations existantes des entreprises, le 650 « change l'image d'IBM qui de *fabricant d'UNIVACs* IBM devient *leader de l'industrie* », écrit Watson Junior. En septembre, IBM annonce le 702, nouvelle variation, plus commerciale, sur le 701, et en l'espace de huit mois seulement le fabricant reçoit pas moins de cinquante commandes. Certes, UNIVAC équipe ses machines d'une bande magnétique, un avantage technologique sur l'offre IBM, mais le fait que ses ordinateurs soient pensés comme des pièces uniques, sur mesure, est désormais obsolète. La proposition UNIVAC n'est tout simplement pas à la mesure des attentes. IBM, qui a une meilleure connaissance du domaine, une approche orientée clientèle et une force de vente largement supérieure,



double Remington Rand malgré son départ en tête et devient le leader sur le marché.

IBM n'est pas parti premier. Son arrivée dans la course n'a pas été la plus éblouissante qui soit. Mais le fabricant connaît son domaine et les besoins de ses clients par cœur. C'est ce qui lui vaut la victoire finale. Remington Rand, qui a raté l'occasion de percer, est achetée par une autre entreprise en 1955. De son côté, IBM, dirigée par Watson Junior depuis 1956, assied sa domination dans l'ordinateur électronique pour les usages commerciaux, gouvernementaux et scientifiques, une domination encore plus écrasante que celle qui était la sienne dans les machines à cartes perforées. Le magazine *Fortune* parlera même, à propos du visionnaire Watson Junior, du « plus grand capitaliste de tous les temps ».

\*

L'introduction d'une technologie innovante suit un modèle. D'abord, les amateurs expérimentent l'application d'une idée nouvelle pour résoudre un problème existant. Puis les entrepreneurs qui voient le potentiel s'empressent de produire une réponse adaptée au grand public. Certains essaient de mettre la main sur le marché avant même que la concurrence fasse son apparition – avantage du précurseur. Quand cet effort échoue, et c'est souvent le cas, il s'ensuit une course à l'armement. La plupart du temps, l'entreprise qui connaît le mieux le client l'emporte. Puis arrive une nouvelle technologie et le cycle reprend de zéro.

Sun Tzu le répète à l'envi : il faut agir vite. « Si [la victoire] tarde trop, les armes s'émoussent et le moral s'effrite. » Poursuivez



agressivement chaque occasion, mais seulement si vous êtes véritablement prêt à la saisir. Si vous frappez avant, l'occasion sera perdue.

Dans le chapitre suivant, nous étudierons des entreprises qui ont réussi à s'emparer de la première place et ont misé sur la bonne stratégie pour s'y maintenir.



## La stratégie gagnante

*Capter l'armée ennemie vaut mieux que de la détruire ; prendre intact un bataillon, une compagnie ou une escouade de cinq hommes vaut mieux que de les détruire.*

SUN TZU, *L'Art de la guerre*

La réussite d'une armée repose sur sa stratégie et non sur une tactique seule, aussi brillante soit-elle. Parfois une grande idée – une guitare électrique au son divin, une nouvelle application de rencontre addictive – crée une ouverture qui permet à une entreprise d'envahir le champ de bataille. Mais maintenir et même bâtir cette position de leader imposent une stratégie de long terme cohérente.

Sun Tzu donnait la priorité à l'humble logistique par-dessus tout. Il estime que la force d'une armée tient à ses lignes de ravitaillement plus qu'à ses épées et à ses flèches. Un discours enthousiasmant ou une arme de siège efficace peuvent permettre un avantage temporaire, mais pour durer sur le long terme des combattants ont besoin de nourriture, d'eau, de médicaments et, plus important, de plans rigoureux. S'ils veulent ouvrir la voie, les chefs doivent avoir une vision. Une entreprise ne décroche pas sa victoire à l'aveugle.



## **TISSER LA TOILE, 1<sup>re</sup> PARTIE : CRÉATION DE MOSAIC**

Il est 7 heures du matin en ce dimanche de 1994 et Marc Andreessen, programmeur de vingt-deux ans, est réveillé. Il n'est pas rare pour lui d'être debout à cette heure – il lui arrive régulièrement de consacrer des nuits entières au codage – mais aujourd'hui, il est attendu pour un petit déjeuner de travail à Il Fornaio, à Palo Alto, un restaurant populaire de la Silicon Valley. Il s'est préparé à l'avance pour ce rendez-vous d'affaires/entretien d'embauche, voilà plusieurs nuits d'affilée qu'il se couche de plus en plus tôt.

Face à ce tout jeune diplômé, de l'autre côté de la table se trouve Jim Clark, quarante-neuf ans, leader légendaire de la tech qui vient de quitter la société dont il était le créateur, Silicon Graphics. Clark souhaite monter une entreprise encore plus grosse que celle, florissante, qu'il laisse derrière lui. D'où ce rendez-vous avec Andreessen.

Ce dernier lui a été très chaudement recommandé. Encore étudiant, avec un camarade, il a conçu un « navigateur » révolutionnaire, une application logicielle qui permet l'accès au World Wide Web en pleine expansion. Constatant que l'institution pour laquelle il travaille, le National Center for Supercomputing Applications (NCSA), refuse de le reconnaître comme le concepteur du logiciel, connu sous le nom de Mosaic, il vient de démissionner. Ce sont donc deux hommes en train de rebondir qui se retrouvent face à face lors de ce premier rendez-vous un peu gênant. Jim Clark l'interroge de but en blanc : un navigateur Internet peut-il avoir un potentiel commercial ? Marc Andreessen estime que non. Encore amer d'avoir perdu le contrôle sur sa création, il déclare ne plus vouloir

entendre parler du Web. Si Clark veut monter une entreprise, il devrait se lancer dans les jeux vidéo. Les gens adorent les jeux vidéo.

Mais le NCSA est une institution universitaire, avance Clark. Elle n'a aucun instinct commercial. La voilà qui détient un navigateur très performant dont elle ne fera rien. Peut-être, reconnaît Andreessen. Mais lui non plus n'a pas l'intention d'en faire quelque chose.

Clark apprécie ce jeune homme brillant qui ne mâche pas ses mots. Ils décident d'unir leurs forces pour construire quelque chose, mais quittent le restaurant sans avoir défini de quoi il s'agira. L'idée soulevée par Clark, cependant, reste dans l'esprit d'Andreessen. Après avoir stratégiquement réimaginé quelle allure devait avoir le Web, après avoir insufflé de la vie dans ce média aussi neuf qu'enthousiasmant, va-t-il vraiment abandonner cette occasion offerte de remplir la promesse de ce qu'il a conçu ? Le NCSA déborde de bureaucrates. Ils ne comprennent pas ce qu'ils ont entre les mains. Si Andreessen joint ses forces à celles de Jim Clark, peut-être deviendront-ils ceux qui mettent le World Wide Web à la portée du grand public.

\*

Dans notre économie obsédée par la technologie, nous avons cette vision idéalisée d'inventeurs jeunes et brillants bricolant dans leur garage la prochaine grande innovation. Mais dans la réalité, l'inventeur solitaire finit souvent écrasé par de grosses entreprises richissimes et sans scrupules. La quête de Marc Andreessen pour mettre sur le marché son navigateur Internet est une véritable histoire de David contre Goliath – Andreessen se retrouve en effet



confronté aux plus impitoyables et aux plus puissants géants de la tech. Les guerres commerciales sont bien trop souvent remportées par des leaders qui voient les lois et régulations non comme des commandements moraux, mais comme les règles d'un jeu qui sont faites pour être tordues, brisées même, pourvu que la victoire soit au bout du parcours. Bien sûr, il peut arriver qu'ils soient punis par les régulateurs, mais les bénéfiques valent généralement la timide sanction. Les gouvernements américains n'aiment pas mettre des bâtons dans les roues des success-stories locales.

Né en 1971 dans l'Iowa, élevé dans le Wisconsin, Marc Andreessen apprend seul à coder, à l'âge de dix ans, grâce à un livre emprunté à la bibliothèque – afin de réaliser un devoir de maths, il écrit un programme de calcul qu'il fait tourner sur un ordinateur de l'école, mais celui-ci est malencontreusement effacé par une coupure d'électricité inopinée. Ses parents, pour compenser cette perte cruelle, acceptent de lui acheter un ordinateur personnel Commodore 64. Il sort ensuite diplômé en informatique de l'université de l'Illinois Urbana-Champaign. Là, il décroche un poste à mi-temps en infographisme pour le centre de recherches informatiques de l'université, le NCSA.

C'est une époque faste pour le NCSA. Une ère nouvelle commence pour l'informatique. L'Internet évolue rapidement à partir du réseau informatique ARPANET des années 1960, conçu en partie pour maintenir les communications militaires après une attaque nucléaire. Au fil du temps, le réseau se développe au-delà de ses applications militaires pour gagner l'université puis une petite portion du grand public, principalement des universitaires et des scientifiques souhaitant échanger des dossiers à l'aide de courriers électroniques. À la fin des années 1980, les pionniers, grâce à des modems sur leurs



ordinateurs, accèdent directement à des services en ligne fermés, brevetés, mais d'utilisation simple comme Prodigy et CompuServe. Ces « portails de l'information » fournissent alors des renseignements basiques tels que la météo ou les cours de la Bourse et permettent d'envoyer des e-mails et de discuter en ligne avec des gens dont on partage les intérêts sur des forums. L'Internet ouvert est tout à fait enthousiasmant pour celles et ceux qui ont les connaissances technologiques pour y accéder, mais reste trop encombrant et technique pour le citoyen lambda.

En 1990, Tim Berners-Lee, qui travaille à l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire (CERN), crée un logiciel et un ensemble de standards à destination de ce qu'il baptise le « World Wide Web ». À l'aide du langage de marquage hypertexte inventé par Berners-Lee, ou HTML, il devient possible de poster des documents sur Internet grâce à des « hyperliens » qui vous amènent jusqu'à d'autres documents ou fichiers en ligne. En naviguant de cette manière, il n'est nul besoin d'être un expert en informatique pour accéder aux ressources disponibles. Le Web a été conçu pour être ouvert et libre à toute personne équipée d'une connexion – il est possible de l'utiliser pour partager n'importe quelle information numérique. Il n'y a pas de frais, pas de licence, aucun intermédiaire entre Internet et l'utilisateur. Les possibilités sont infinies, même si, à l'époque, rares sont ceux qui ont assez d'imagination pour les voir.

Marc Andreessen est de ceux-là. Il a vingt et un ans quand Berners-Lee partage les outils et protocoles de base du World Wide Web. Andreessen voit aussitôt le potentiel incroyable du Web – il ne manque qu'un outil plus simple pour remplacer les navigateurs très rudimentaires que Berners-Lee et quelques autres ont improvisés. Andreessen a l'intuition que le Web pourrait même supplanter



les portails de marque déposée comme AOL et Prodigy. Le HTML est un ensemble élémentaire de règles communes permettant de créer des sites Web, que tout le monde peut apprendre à utiliser. Un siècle plus tôt, la standardisation des poids et des mesures a joué un rôle essentiel dans l'essor de l'industrialisation, et Andreessen comprend qu'un *protocole d'information* standardisé et non contrôlé par une entreprise pourrait amener l'Internet à son point de bascule. Et même marquer le début d'une ère de l'information.

Marc Andreessen approche son ami Eric Bina, programmeur à temps plein au NCSA et lui présente son idée de développer un navigateur pour le World Wide Web. Intrigué, Bina accepte de collaborer avec lui sur ce projet. Andreessen concevra l'interface utilisateur tandis que Bina en programmera la fonctionnalité interne. Grâce au projet de loi au Congrès appuyé par le sénateur Al Gore (raison pour laquelle ce dernier raconte « avoir pris l'initiative de créer Internet »), l'université approuve le projet.

Pour leur navigateur, Andreessen et Bina se fixent un objectif ambitieux : rendre le Web simple d'utilisation tant pour les internautes que pour les créateurs. Leur navigateur serait accessible par une souris et un clavier. Il permettrait de placer des images à côté du texte, comme dans un magazine, au lieu d'imposer à l'utilisateur de sélectionner et d'ouvrir les images les unes après les autres. Surtout, et ce détail est souvent oublié, Andreessen et Bina autorisent leur navigateur à charger les pages Web même si celles-ci contiennent des erreurs. Traditionnellement, les ordinateurs interrompent le déroulement du programme dès la première erreur. Mais une page Web écrite en HTML n'est pas réellement un programme, même si son écriture ressemble un peu à du code. Il s'agit en réalité d'un simple document destiné à la lecture par des humains qui comporte

quelques « tags » ajoutés autour du texte pour lui donner une structure et un formatage. Andreessen et Bina souhaitent que les pages Web fonctionnent même quand les créateurs ont fait des erreurs, comme une coquille n'empêche pas la lecture d'un livre imprimé. Cette décision stratégique ôte un blocage crucial à l'adoption de cette nouvelle forme de publication. Prise dans son ensemble, cette stratégie signifie que le World Wide Web devient un patchwork de textes, d'images et d'icônes cliquables visuellement séduisant, ce qui lui vaut son nom, Mosaic.

Des semaines durant, les deux créateurs s'enferment dans le sous-sol du bâtiment de chimie des hydrocarbures de l'université pour coder, se nourrissant de cookies Pepperidge Farm et de lait (pour Andreessen) et de soda Mountain Dew et de Skittles (pour Bina). Ils terminent la première version de Mosaic pour les ordinateurs UNIX en janvier 1993, la mettent à disposition gratuitement et l'annoncent sur quelques panneaux en ligne. Les gens commencent à télécharger le logiciel et à y regarder de plus près.

Dès le départ, l'intérêt pour Mosaic est évident. « Avant Mosaic », écrit John Markoff dans le *New York Times* plus tard cette année-là, « trouver l'information sur des bases de données informatiques [*sic*] dispersées un peu partout dans le monde nécessitait de connaître – et de taper sans faire d'erreur – des adresses obscures et des commandes telles que “Telnet 192.100.81.100”. Mosaic permet aux utilisateurs d'ordinateurs, d'un simple clic sur un mot ou une image sur leur écran, d'accéder à du texte, du son, des images tirés des nombreuses bases de données d'Internet parmi les centaines configurées pour fonctionner avec Mosaic ». Bien sûr, rien n'a été « configuré pour fonctionner avec Mosaic. » Le logiciel a tiré parti d'un écosystème libre et ouvert créé par Tim Berners-Lee



– mais cette notion est compliquée à comprendre pour beaucoup de gens au départ, même pour les journalistes spécialisés dans les technologies.

Les téléchargements connaissent un effet boule de neige. À mesure que leur parviennent les retours, Andreessen et Bina réparent les bugs, ajoutent des fonctionnalités, le tout à un rythme effréné. Cette réactivité à l'égard des besoins des internautes leur vaut la loyauté de ces derniers et incite de nombreux autres à les imiter. Bientôt, ce sont plusieurs milliers de personnes qui téléchargent Mosaic chaque mois. Avec le soutien du NCSA, Andreessen et Bina montent une équipe, ce qui leur permet très vite de proposer une version pour Windows et une pour Mac. Dès lors que le logiciel fonctionne sur le type d'ordinateurs que les gens possèdent à la maison, l'utilisation de Mosaic explose.

C'est là que la boucle de rétroactions positives des « effets réseau » entre en action pour le Web naissant. Plus les personnes sont nombreuses à entrer sur le réseau, plus sa valeur pour chaque personne augmente. Tout comme le téléphone est devenu plus précieux de façon exponentielle à mesure que chacun s'équipait – pour qu'un téléphone soit utile, il faut que les autres vous appellent – plus il y a de personnes capables de construire des sites avec Mosaic, plus il y aura de sites à disposition pour les autres utilisateurs Mosaic. Grâce à Mosaic, qui booste sa croissance, le World Wide Web évince peu à peu les protocoles alternatifs comme Gopher, également créé pour partager de l'information sur Internet. Le standard de Berners-Lee est en passe de devenir LE standard.

Marc Andreessen n'est pas encore diplômé, pourtant son navigateur, à en croire le *New York Times*, provoque « des embouteillages de données sur Internet ». *A posteriori*, cet article, en une de la

section Business de décembre 1993, peint un portrait extraordinaire d'un outil qui en quelques mois seulement a réussi à devenir « une carte vers les trésors enfouis de l'ère de l'information » :

En un clic, voici le film météo de la NASA tourné par un satellite au-dessus de l'océan Pacifique. Quelques clics plus tard, on se plonge dans le discours du président Clinton, numérisé sur le site de l'université du Missouri. Clic-clic : un sampler d'enregistrements de musique numérique compilé par MTV. Encore un clic *et voilà* : un petit cliché révèle si oui ou non la cafetière du laboratoire de sciences de l'université de Cambridge, en Angleterre, est pleine ou vide.

Parmi les autres bases de données qu'il est possible d'explorer à l'aide de Mosaic, les catalogues des inscriptions à la bibliothèque du Congrès ou d'autres centaines de bibliothèques universitaires américaines ou étrangères, les archives fédérales, divers ordinateurs de la NASA et le musée de paléontologie de Berkeley, université de Californie.

Cette présentation élogieuse n'a qu'un seul problème : l'article ne cite que le directeur du NCSA, Larry Smarr. Andreessen et Bina ne sont même pas mentionnés.

Lorsque Marc Andreessen, en colère, confronte Larry Smarr à ce sujet, il découvre que le NCSA prévoit de breveter le logiciel pour un usage commercial sans offrir de royalties à ses créateurs. En guise de prix de consolation, Smarr propose à Andreessen d'enchaîner dès la fin de ses études sur un poste de direction au NCSA, qui bizarrement ne lui permettrait pas de travailler sur Mosaic. Furieux, le jeune programmeur démissionne sur-le-champ et quitte l'université de l'Illinois pour rejoindre la région de Bay Area, San Francisco, sans même récupérer son diplôme.



Et peu de temps après, il rejoint Jim Clark pour ce petit déjeuner dans un restaurant italien de la Silicon Valley. Encore contrarié par son expérience avec le NCSA, Andreessen informe Clark qu'il en a terminé avec le Web. Quelques mois plus tard, cependant, en mars 1994, Andreessen change déjà d'avis. Il propose à Clark d'embaucher l'équipe des créateurs de Mosaic encore chez le NCSA, de plus en plus mécontente, et de construire leur propre navigateur.

Clark accepte aussitôt, crée Mosaic Communications basée à Mountain View, en Californie, et y investit 3 millions de dollars. Au fil de l'été, trois équipes – Windows, Mac et UNIX – se lancent dans une course pour fabriquer leur « Tueur de Mosaic ». Quand arrive l'automne, ils ont réussi : le nouveau navigateur est plus fiable, plus adapté pour construire les pages Web et, surtout, fonctionne dix fois plus vite que Mosaic. Il est même possible de crypter les informations de cartes de crédit, ce qui permet des achats en ligne. Car après tout, qui sait ? Quelqu'un souhaitera peut-être, un jour, vendre quelque chose par Internet.

Et puisqu'il est question d'argent, la société doit estimer quel prix demander pour ce navigateur. En tant qu'universitaire, Berners-Lee pouvait se permettre d'offrir l'HTML au monde gratuitement, mais Mosaic Communications est une entreprise à but lucratif. La direction du marketing propose un tarif à quatre-vingt-dix-neuf dollars, ce qui va à l'encontre de la stratégie de Marc Andreessen, qui souhaite encourager un maximum de personnes à adopter son logiciel. Mais voilà, pour réussir dans le commerce, il faut un business model ; Andreessen n'appartient plus au monde universitaire. En guise de compromis, il suggère de rendre le navigateur « gratuit sans être gratuit » : offert aux étudiants et professeurs, trente-neuf dollars pour les autres, et une période d'essai de quatre-vingt-dix jours

qui ne serait jamais appliquée. Ainsi, seules les entreprises seraient finalement contraintes de payer. Cela suffira-t-il ?

Le 13 octobre 1994, la version bêta est en ligne. En tout point supérieur à Mosaic, le nouveau navigateur atteint les dix mille téléchargements en quelques heures et, à partir de là, explose. Le NCSA ne tarde pas à accuser Andreessen d'avoir volé sa propriété intellectuelle, exigeant cinquante cents de royalties à chaque téléchargement. La majorité des utilisateurs ayant accès au logiciel de Mosaic gratuitement, cet arrangement aurait été intenable, Clark engage donc un expert en logiciel qui confirme officiellement que, si les fonctionnalités sont similaires, le code de ce nouveau logiciel n'a rien de commun avec son prédécesseur. Dans la foulée, Clark propose d'abandonner le nom de l'entreprise Mosaic en échange de 3 millions de dollars cash – ou de cinquante mille actions de la nouvelle entreprise. Le NCSA choisit l'argent – une décision véritablement malheureuse, peut-on constater *a posteriori*. La société de Clark et Andreessen se rebaptise Netscape Communications Corporation. Le navigateur devient Netscape. En mars 1995, Netscape compte 6 millions d'utilisateurs, 7 millions de dollars de chiffre d'affaires, le tout sans publicité ni marketing d'aucune sorte, et ce malgré la gratuité dont bénéficient la plupart des internautes.

À près de mille trois cents kilomètres au nord, à Seattle, Washington, un autre visionnaire ambitieux en matière de technologie observe la réussite de Netscape avec une fébrilité croissante. Bill Gates, cofondateur et DG de Microsoft, à l'époque déjà milliardaire – dans l'année, il deviendrait l'homme le plus riche de la planète – voit lui aussi le potentiel du Web. Et, plus particulièrement, sa capacité de nuire à Microsoft. Les millions de personnes qui utilisent avidement le navigateur Netscape ne constituent qu'une



fraction de la base d'utilisateurs de Microsoft, mais à mesure que continuent de grandir la fonctionnalité et la puissance de Netscape, Bill Gates imagine qu'il pourrait finir par remplacer les logiciels de bureautique tels que Microsoft Word. D'ailleurs, pour ce qui est de Word, le Web pourrait bien un jour rendre inutile le recours aux documents traditionnels.

Dans un mémoire intitulé « Le raz-de-marée Internet », Gates écrit que si Microsoft a, avec succès, consacré ses deux premières décennies à créer des logiciels tirant profit des « améliorations exponentielles des capacités informatiques », la donne a désormais changé : « Dans les vingt prochaines années, l'amélioration de la puissance informatique sera dépassée par les améliorations exponentielles des réseaux de communications. » Ce qui implique un changement de stratégie pour Microsoft. « En parcourant le Web, on ne trouve quasiment aucun format de fichier Microsoft, écrit Gates. J'y ai passé dix heures, je n'en ai pas trouvé un seul. » Pour lui, c'est le cœur du problème.

Le Web constitue une menace, mais aussi une chance à saisir. Pendant que l'équipe de Marc Andreessen à Mountain View élabore ce qui deviendra Netscape Navigator, le NCSA entreprend de monétiser Mosaic en engageant une société du nom de Spyglass afin de déposer une licence commerciale sur son code. Pour ce faire, Spyglass construit sa propre version de Mosaic, avec un code tout neuf. Spyglass autorise Microsoft à utiliser sa copie de Mosaic, et à partir de ce code Microsoft lance son navigateur : Internet Explorer.



## **TISSER LA TOILE, 2<sup>de</sup> PARTIE : NETSCAPE VS MICROSOFT**

À nouveau champ de bataille, nouvelles règles d'engagement. Dans son mémo « Le raz-de-marée Internet », Gates dit craindre tout particulièrement la concurrence de la part d'un navigateur « né sur Internet » :

« Netscape Navigator domine, il représente 70 % des usages, ce qui permet de déterminer quelles extensions de réseau vont perdurer [...] Des fans d'Internet évoquent une possibilité effrayante, celle de créer de façon collaborative une machine beaucoup moins coûteuse qu'un PC, mais suffisamment puissante pour naviguer sur Internet. »

Gates ne s'inquiète pas seulement de passer à côté d'Internet. Non sans faire preuve d'une certaine prémonition, il devine que cette nouvelle technologie encore primitive pourrait bien, un jour, supplanter tous les produits phare de Microsoft, même le système d'exploitation Windows lui-même.

Pour battre Netscape, il faudrait qu'Internet Explorer bénéficie d'une attention prioritaire : « Nous devons proposer le même service qu'eux et les battre. » Cela s'annonce compliqué – à l'été 1995, Netscape est devenu synonyme de navigation Internet. Il compte 10 millions d'utilisateurs, un cinquième au moins des personnes connectées partout dans le monde à l'époque. Et ce alors même que seule la moitié des Américains a entendu parler de l'existence du Web. Gates ne peut qu'imaginer ce qu'il adviendra de ces chiffres lorsque le Web sera omniprésent.

Gates projette d'abord d'avaler Netscape tout cru. Lors d'un rendez-vous de quatre heures au QG de Netscape, le 21 juin,



Microsoft propose d'investir dans l'entreprise et de faire de Netscape Navigator le navigateur par défaut sur toutes les versions antérieures de Windows. En retour, sur le prochain système d'exploitation Windows 95 et toutes les mises à jour suivantes, Netscape cédera la place à Internet Explorer. Certes, à l'époque, une large majorité des ordinateurs fonctionne sur les précédentes versions de Windows, mais chacun se doute que Windows 95 représente l'avenir. En acceptant ce deal, Netscape mettrait en péril son propre futur.

Comme Netscape signifie son refus, le rendez-vous prend une tournure inattendue. Dans ses notes à propos de cette rencontre, qui serviront ensuite de pièce à conviction au tribunal, Andreessen écrit :

Si NS le souhaite, alors nous pouvons avoir notre relation spéciale. MENACE : MS AURA LA MAIN SUR LA CLIENTÈLE WIN95 ET NETSCAPE AURA INTÉRÊT À NE PAS S'EN APPROCHER.

Marc Andreessen comparera *a posteriori* le comportement des représentants de Microsoft à « une visite de Don Corleone » du *Parrain*. Bien sûr, il n'a que vingt-trois ans. Cependant, les autres personnes présentes autour de la table, plus expérimentées, ressortent également choquées par la menace non voilée. « Jamais durant les trente-cinq années de ma carrière, je ne me suis retrouvé confronté dans une réunion à un concurrent qui exprimait aussi clairement, même par sous-entendu, sa volonté de nous annihiler si nous ne cessions pas de le concurrencer », raconte le DG de Netscape Jim Barksdale. « Des années d'expérience derrière moi et c'était la première fois qu'on me faisait une proposition aussi explicite de se partager le marché. »

Cette promesse de destruction de Netscape par Microsoft reviendrait hanter Bill Gates au tribunal. Mais cela ne résout en rien le problème de liquidités de Netscape à moyen terme. Le refus d'une alliance impose à la société de détenir une caisse de guerre afin de pouvoir se défendre contre Microsoft-Goliath. Lors d'une réunion en urgence du conseil d'administration, Barksdale plaide en faveur d'une ouverture aux investisseurs en capital-risque. Marc Andreessen, pour sa part, veut faire entrer Netscape en Bourse – stratégie absolument non orthodoxe pour une start-up de quinze mois à peine et pas encore rentable. L'investisseur John Doerr fait le forcing dans ce sens : « Lancez-vous. » Pour finir, le conseil d'administration se trouve partagé à cinquante-cinquante et il revient à Jim Clark de trancher. Lui qui a déjà eu affaire aux investissements en capital-risque du temps de Silicon Graphics, n'a aucune envie d'emprunter cette voie de nouveau, si un autre choix est possible. Coup de théâtre, Netscape entre donc en Bourse.

Lorsque la nouvelle de l'OPI se répand à Wall Street, l'intérêt de la part d'investisseurs potentiels est si fort que des banques comme Charles Schwab et Morgan Stanley se voient contraintes d'ajouter des lignes téléphoniques afin de gérer l'afflux d'appels. L'OPI de Netscape, le 9 août 1995, intervient avant celle de Google, d'eBay, d'Amazon. Il s'agit véritablement, pour reprendre les termes ensuite utilisés par le magazine *Fortune*, de « l'étincelle qui déclenche le boom Internet ». Le premier jour, le prix de l'action grimpe de vingt-huit à soixante-quinze dollars, avant de se stabiliser à cinquante-huit au moment de la fermeture. Des dizaines d'employés Netscape deviennent millionnaires sur le papier. La seule part de Marc Andreessen se monte à 59 millions de dollars.



Netscape a désormais l'argent pour se défendre contre Microsoft. Ainsi commence « la guerre des navigateurs ».

\*

Rares sont les chefs d'entreprise, dans l'histoire, à s'être montrés aussi agressifs sur le champ de bataille que William Henry Gates III. Fils de William H. Gates II, avocat et de Mary Ann Gates, fameuse capitaine d'entreprise, le jeune Gates, qui a grandi à Seattle est issu – contrairement à nombre de ses contemporains dans la tech – d'une famille privilégiée. Pour lui, en affaires, tous les coups sont permis et dès les débuts de l'industrie de l'ordinateur personnel, il ne fait pas de quartiers, ce qui lui vaut de nombreux ennemis et lui ouvre la voie pour devenir l'homme le plus riche de la planète.

L'industrie de l'informatique trouve ses racines dans le monde universitaire et la contre-culture des années 1960. La plupart des bricoleurs d'ordinateurs des années 1970 et 1980 comme Steve Wozniak, le cofondateur d'Apple, envisagent la technologie sous l'angle du partage et de l'équité, une attitude qui nécessite quelques ajustements dès lors que son hobby se transforme en entreprise commerciale à succès. Bill Gates n'a jamais été de ceux-là. Il comprend tout de suite que comme dans toute autre industrie, le commerce des ordinateurs personnels sera régi par une concurrence acharnée. Dès le départ, il joue pour gagner, avec le plus grand mépris pour les autres, y compris ses partenaires en affaires ou ses fournisseurs. Le cofondateur de Microsoft, Paul Allen, se voit ainsi éjecté de l'entreprise suite à un diagnostic de cancer. (Gates est même allé jusqu'à demander à Allen de lui donner certaines de ses actions Microsoft pour compenser les très nombreuses responsabilités qui lui étaient revenues de ce fait.)

Bill Gates, cela dit, aura besoin de toute son agressivité pour triompher dans ce nouveau conflit. Conséquence de la stratégie d'Andreessen visant une généralisation de l'adoption du logiciel, Netscape a une énorme tête d'avance. La très grande majorité des internautes utilisent déjà Netscape Navigator et, à vrai dire, le mot lui-même risque bien de devenir le terme générique un peu partout dans le monde<sup>1</sup>. En 1996, le chiffre d'affaires de Netscape se monte à 346 millions de dollars et Marc Andreessen fait la une du magazine *Time*, assis sur un trône.

Pourtant, Bill Gates est conscient de détenir un avantage crucial : le système d'exploitation de Microsoft, Windows, est largement dominant, puisqu'il est préinstallé sur la quasi-totalité des ordinateurs personnels fabriqués par des entreprises qui ne sont pas Apple. Certes, des millions de personnes passent par Netscape Navigator, mais cela ne représente qu'une minuscule fraction du potentiel des internautes. L'avenir de la navigation Internet est encore devant eux. Si Bill Gates parvient à s'assurer que chaque nouveau PC est au préalable doté d'Internet Explorer, les utilisateurs n'auront aucun besoin de télécharger Netscape Navigator.

Bill Gates raille en interne cette stratégie du « gratuit sans être gratuit » de Netscape – ces gens sont des « communistes », décrète-t-il. Dans son zèle pour écraser la concurrence, cependant, Gates lance un ultimatum à tous les fabricants d'ordinateurs qui livrent leurs machines prééquipées en Microsoft Windows : présélectionnez Internet Explorer comme navigateur par défaut sur chaque nouveau système ou vous perdrez totalement votre licence Windows.

---

1. NDLT : en français, c'est le cas, mais en anglais « browser » est finalement resté le terme générique.