

Capital

N° 39 NOVEMBRE -
DÉCEMBRE 2016 6,50 €
RÉÉDITION MISE À JOUR ET ENRICHIE

**HORS
SÉRIE**

**LES
LEÇONS
DE LEUR
SUCCÈS**

VISION,
AUDACE,
TÉNACITÉ

LES

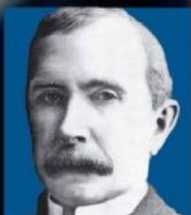
50

**PLUS GRANDS
PATRONS
DE L'HISTOIRE**

**MARK
ZUCKERBERG**
FACEBOOK



M. BOULTON



J. ROCKEFELLER



A. CITROËN



S. JOBS



B. ARNAULT



E. MUSK



X. NIEL

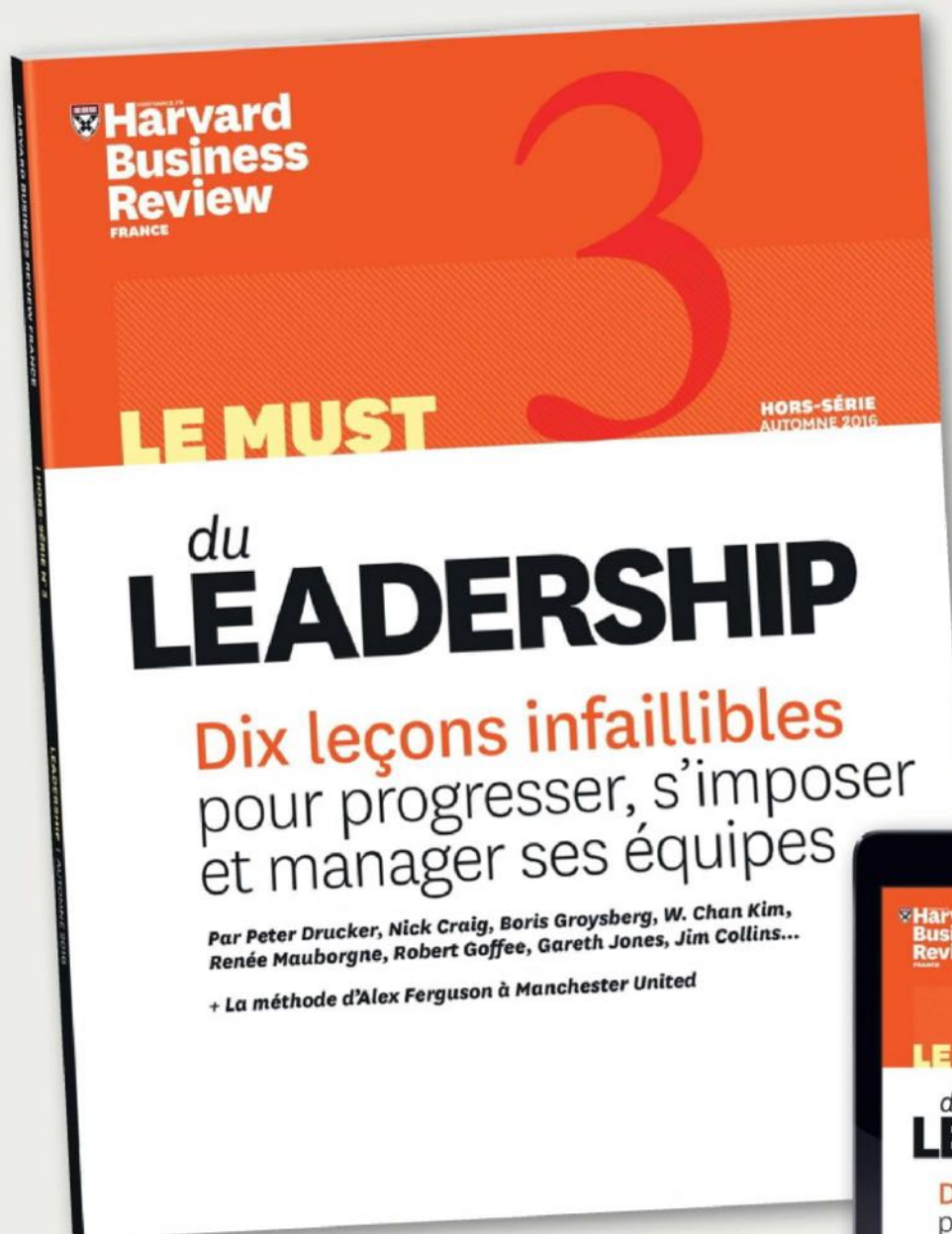
P/M PRISMA MEDIA

M 03804 - 39H - F: 6,50 € - RD





Harvard Business Review présente LE MUST DU LEADERSHIP



En vente chez votre marchand de journaux
pour trouver le plus proche, téléchargez



Également disponible sur :

prismaSHOP

Télécharger dans
l'App Store

DISPONIBLE SUR
Google play

RÉDACTION

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.
Tél.: 01 73 05 45 45. Fax: 01 47 92 67 35.
Pour joindre vos correspondants, composez le 01 73 05 puis les quatre chiffres entre parenthèses après chaque nom. E-mail: composez la première lettre du prénom, puis le nom suivi de @prismamedia.com.

RÉDACTEUR EN CHEF
François Genthial (4861)

RESPONSABLE ÉDITORIAL
Patrick Chabert (4891)

DIRECTEUR ARTISTIQUE
Frank Sérac (4593)

CHEF DE STUDIO
Patrick Bordet (4874)

PHOTO
Marie-Clémence Ducamp

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Fabien Morancs (premier secrétaire de rédaction, 4867), Serge Bourguignon (réviseur, 4862).

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Frédéric Brillet, Mathieu Carquin, Inanuel Corcostegui, Hervé Jannic, Françoise Marmouyet, Julie Noesser, Patrice Piquard, Robert Puyal, Anne-Cécile Sanchez, Eric Wattez (rédaction), Sébastien Sibiri (maquette), Christine Tambourin (secrétariat de rédaction).

SECRÉTARIAT

Béatrice Boston (4801), Dounia Hadri (4853), Marie-Violette Gonzales (comptabilité, 4514).

FABRICATION

Jean-Bernard Dornin (4950), Eric Zuddas (4951).

CAPITAL.FR - Directeur Internet
Eddy Murano (4893)

PUBLICITÉ

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.
Tél.: 01 73 05 45 45. Fax: 01 47 92 67 25.

Directeur exécutif Prisma Media Solutions: Philipp Schmidt (5188). **Directrice exécutive adjointe:** Anouk Kool (4949). **Directeur délégué PMS Premium:** Thierry Dauré (6449). **Brand Solution Director:** Camille Habra (6453). **Account Director:** Nicolas Serot-Almeras (6457). **Senior Account Managers:** Frédérique Anceau (6406), Charles Rateau (4551). **Luxe et Automobile Brand Solution Director:** Dominique Bellanger (4528). **Trading managers:** Alice Antunes (4659), Katell Bideau (6562). **Planning Manager:** Sandra Missue (6479). **Assistante commerciale:** Corinne Prod'homme (6450).

MARKETING ET DIFFUSION

Directrice des études éditoriales: Isabelle Demailly (5338). **Dir. marketing client:** Laurent Grolé (6025). **Dir. commercialisation réseau:** Serge Hayek (6471). **Dir. des ventes:** Bruno Recurt (5676).

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Rolf Heinz

DIRECTRICE EXÉCUTIVE PÔLE PREMIUM
Gwendoline Michaelis

Directrice marketing et business development:
Dorothee Fluckiger (6876)
Chef de marque: Julie Baron (4865)

Impression: Mohndruck GmbH, Carl Bertelsmann Str. 161 M, 33311 Gutersloh - Allemagne.
© Prisma Média 2016. Dépôt légal: novembre 2016.
Diffusion Prestalis. Date de création: septembre 1991.
Commission paritaire: 0314184390.

ABONNEMENTS

Capital-Service Abonnements et anciens numéros,
62066 Arras Cedex 9.

0 811 23 22 21

Service 0,06 € / min
+ prix appel

Site: www.prismashop.capital.fr.

Tarifs étranger et DOM-TOM: nous consulter.
Tarif France: 1 an - 12 numéros: 31,90 euros.

Notre publication adhère à l'ARPP et s'engage à suivre ses recommandations en faveur d'une publication loyale et respectueuse du public.



PM PRISMA MEDIA

13, rue Henri-Barbusse,
92624 Gennevilliers Cedex.
Tél.: 01 73 05 45 45.

Site Internet: www.prismamedia.com

Société en nom collectif au capital de 3000000 € ayant pour gérants Gruner + Jahr Communication GmbH. Ses trois principaux associés sont Média Communication SAS, Gruner und Jahr Communication GmbH et France Constanze-Verlag GmbH & Co KG. La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration des textes ou photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.



50 HÉRITAGES POUR MIEUX COMPRENDRE LE BUSINESS

Et si le droit à l'échec existait enfin dans notre pays? « Je crois franchement qu'il n'y a plus de culture de sanction de l'échec en France. Au contraire, les gens sont impressionnés par le courage des entrepreneurs qui se relancent et sont capables de convaincre de nouveau des financiers de les suivre», assure Nicolas Dufourcq, le patron de Bpifrance, qui témoigne ainsi des changements à l'œuvre dans l'écosystème du business hexagonal. C'est évidemment une très bonne nouvelle. Car la peur de l'échec freine l'innovation. Quasiment tous les entrepreneurs que nous avons sélectionnés pour cette réédition enrichie et mise à jour de ce hors-série ont connu des revers avant de rebondir. Tous ont également en commun le goût du risque et une ténacité hors pair qui valent bien plus que n'importe quelle formation universitaire. Les leçons que ces patrons laissent en héritage peuvent inspirer les managers et les créateurs de start-up. Nous en avons choisi cinquante, de Robert Owen, un Gallois né en 1771, patron visionnaire et social qui augmenta les salaires et diminua le temps de travail (à dix heures par jour au lieu de quatorze) parce qu'il

pensait que des ouvriers motivés étaient un gage de productivité, à Elon Musk, le Sud-Africain devenu californien qui bouscule aujourd'hui à la fois l'industrie automobile avec Tesla et l'industrie spatiale avec SpaceX, sans paraître troublé par ses déconvenues. Akio Morita, le fondateur de Sony, s'était forgé son opinion sur la question. «N'ayez pas peur de faire une erreur. Mais faites en sorte de ne pas faire la même erreur deux fois», disait-il. Bonne lecture.

Patrick Chabert,
responsable éditorial



DÉCOUVREZ LES MEILLEURS LIVRES NUMÉRIQUES POUR BOOSTER VOTRE CARRIÈRE.

Retrouvez dès maintenant tous nos livres numériques sur :
<http://boutique.prismashop.fr>



SEPT MINUTES POUR CONVAINCRE

Apprenez à persuader un auditoire en peu de temps grâce à ce guide qui vous donne toutes les clés pour être percutant, concis et à l'aise !



GÉREZ VOTRE TEMPS POUR EN GAGNER

Avoir du temps, ça s'apprend ! Grâce à une approche pragmatique ce guide permet d'analyser vos comportements, de définir des priorités, de mieux utiliser vos outils de travail, de revisiter vos objectifs de vie...

L'ESSENTIEL POUR MANAGER

Devenir un manager efficace ne s'improvise pas. Découvrez dans cet ouvrage comment manager une équipe et des projets avec succès.



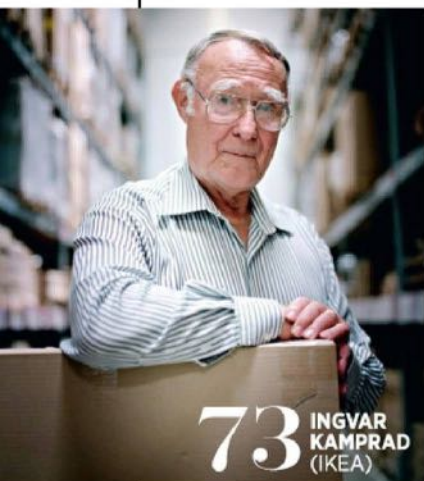
L'ESSENTIEL POUR NÉGOCIER

Grâce à cet ouvrage concret et opérationnel, vous développerez toutes les facettes de votre talent de négociateur et maîtriserez chaque étape essentielle de la négociation.

PROFITEZ DE VOS EBOOKS SUR TOUS VOS APPAREILS !



ou retrouvez ces livres au format papier en librairies



73 INGVAR KAMPRAD (IKEA)

82 ARISTIDE BOUCAUT (AU BON MARCHÉ)



30 AUGUSTE ET LOUIS LUMIÈRE (SOCIÉTÉ LUMIÈRE)



110 JOCHEN ZEITZ (PUMA)



22 JACK MA (ALIBABA)



58 BERNARD ARNAULT (LVMH)



SOMMAIRE

6 INTERVIEW

NICOLAS DUFOURCQ
(Banque publique d'investissement)

8 LES GRANDS VISIONNAIRES

- 10 ROBERT OWEN** (Filatures de New Lanark)
- 12 HENRY FORD** (Ford)
- 14 WILLIAM ALLEN** (Boeing)
- 16 WALT DISNEY** (Disney)
- 18 YVON CHOUINARD** (Patagonia)
- 19 MUHAMMAD YUNUS** (Grameen Bank)
- 20 JEFF BEZOS** (Amazon)
- 22 JACK MA** (Alibaba)
- 24 MARK ZUCKERBERG** (Facebook)

26 LES VERTUOSES DE L'INNOVATION

- 28 MATTHEW BOULTON** (Soho Manufacturing)
- 30 AUGUSTE ET LOUIS LUMIÈRE** (Société Lumière)
- 32 GEORGE W. MERCK** (Merck)
- 34 THOMAS WATSON** (IBM)
- 36 AKIO MORITA** (Sony)
- 38 FRANÇOIS MICHELIN** (Michelin)

40 STEVE JOBS (Apple)

42 ELON MUSK (Tesla)

44 LARRY PAGE ET SERGEY BRIN
(Google)

46 LES MAÎTRES DE LA STRATÉGIE

- 48 ANDREW CARNEGIE** (Carnegie Steel)
- 50 JOHN ROCKEFELLER** (Standard Oil)
- 52 ROBERT WOODRUFF** (Coca-Cola)
- 54 FORREST MARS** (Mars)
- 56 RUPERT MURDOCH** (News Corporation)
- 58 BERNARD ARNAULT** (LVMH)
- 60 BILL GATES** (Microsoft)
- 62 XAVIER NIEL** (Free)
- 64 LES CHAMPIONS DE L'ORGANISATION**
- 66 ALFRED SLOAN** (General Motors)
- 68 RAY KROC** (McDonald's)
- 70 BILL HEWLETT ET DAVID PACKARD** (Hewlett-Packard)
- 72 EIJI TOYODA** (Toyota)
- 73 INGVAR KAMPRAD** (Ikea)

74 JACK WELCH (General Electric)

76 JONG-YONG YUN
(Samsung Electronics)

78 FRED SMITH (FedEx)

80 LES GÉNIES DU MARKETING

- 82 ARISTIDE BOUCAUT** (Au Bon Marché)
- 84 HARLEY PROCTER** (Procter & Gamble)
- 86 ANDRÉ CITROËN** (Citroën)
- 88 ESTÉE LAUDER** (Estée Lauder)
- 90 SAM WALTON** (Wal-Mart)
- 92 HERB KELLEHER** (Southwest Airlines)
- 94 HORST DASSLER** (Adidas)
- 95 PHIL KNIGHT** (Nike)
- 96 RICHARD BRANSON** (Virgin)

98 LES PROS DU REDRESSEMENT

- 100 LEE IACocca** (Chrysler)
- 102 JAMES BURKE** (Johnson & Johnson)
- 103 RATAN TATA** (Tata)
- 104 FERDINAND PIÉCH** (Volkswagen)
- 106 LOU GERSTNER** (IBM)
- 108 CARLOS GHOSN** (Renault-Nissan)
- 110 JOCHEN ZEITZ** (Puma)

Interview de Nicolas Dufourcq

“ POUR RÉUSSIR, IL FAUT AVOIR UN GRAIN DE FOLIE ET UN TABLEUR EXCEL DANS LA TÊTE ”

Ce banquier surdiplômé (HEC, ENA), passé par l'industrie high-tech, connaît bien les patrons. Les petits, les puissants... et les futurs grands.

CAPITAL : Pourquoi voit-on en France beaucoup de jeunes patrons de start-up brillants, mais pas de Bezos ou de Zuckerberg qui, d'emblée, veulent conquérir le monde ?

NICOLAS DUFOURCQ : Il y a deux choses qui pèsent lourd, la géographie et la culture. La France est à la fois un grand et un petit pays, cela structure l'horizon mental des entrepreneurs. Il y a un effet «taille du pays», donc de marché domestique restreint, et c'est d'ailleurs aussi le cas en Allemagne. C'est très difficile pour un Français ou un Allemand de concevoir qu'il va devoir très vite implanter son entreprise à Paris, Londres, Berlin, Rome et Madrid. En fait, ce qui nous manque, c'est la dimension européenne. Evidemment, cela n'a pas empêché des patrons comme Vincent Bolloré, Jean-Charles Naouri, Bernard Arnault et François Pinault de créer des groupes mondiaux dans les années 1980. Mais en Europe, cela reste plus difficile qu'aux États-Unis, où le terrain de jeu est, d'entrée, un marché-continent. Aujourd'hui, vous voyez tout de même émerger des Spotify, Shazam ou encore Ayden, la plate-forme de paiement multicanal. Quant à Frédéric Mazzella, le fondateur de BlaBlaCar, il a clairement entrepris de faire de sa boîte une entreprise mondiale en s'implantant au Mexique, en Inde et en Russie. Et Criteo, le champion du ciblage publicitaire sur Internet est déjà une entreprise mondiale.

Ce que vous nous dites, c'est que c'est en train de changer ?

Absolument. La nouvelle génération d'entrepreneurs se dit : «Les vents contraires et les barrières européennes ne nous arrêteront pas. Nous avons un désavantage structurel vis-à-vis

des Américains, mais on va le dépasser, par plus d'énergie, plus d'intelligence et une meilleure compréhension du marché européen.» Ce sont des gens qui pensent : «Même pas peur !» Mais peut-on encore voir un Google français ou européen bousculer le secteur puis s'imposer ?

Je ne crois pas. Car Les Gafa ont pris des parts de marché prédatrices. Il n'y aura pas de Google européen, de Facebook européen ni de LinkedIn européen. Les places sont déjà prises, notamment parce que l'Europe a été trop naïve et ne s'est pas protégée, contrairement à la Chine. Dans ces secteurs, les entreprises européennes plafonneront au trentième de la taille des géants américains, du fait de la logique de marché. En revanche, dans de nouveaux secteurs, on peut tenter de les prendre de court. Les choses bougent : il y a trois ans, Bpifrance finançait 1500 start-up par an ; en 2015, nous en avons financé 3 000. De toutes ces jeunes pousses vont sortir des entreprises que nous ferons croître grâce à l'écosystème du financement de l'innovation française, qui est performant. Et il y a aujourd'hui de plus en plus de jeunes entrepreneurs aguerris : ils ont connu des échecs et en ont tiré des leçons pour mieux avancer.

Justement, on voit qu'un nombre important de nos 50 patrons a connu des échecs retentissants avant de rebondir. C'est encore possible, aujourd'hui, en France ?

Oui. Je crois franchement qu'il n'y a plus de culture de sanction de l'échec. Au contraire, les gens sont impressionnés par le courage des entrepreneurs qui se relancent et sont capables de convaincre de nouveau des financiers de les suivre.

Beaucoup ont interrompu très tôt leurs études pour lancer leur entreprise...

Cela ne m'étonne pas du tout. Ce qui fait un patron de dimension mondiale, un grand conquérant, c'est d'abord sa personnalité et sa capacité à compter. Il faut une énergie indomptable et avoir dans la tête à la fois un grain de folie et un tableur Excel, la capacité de projeter des business plans de façon quasi intuitive.

Quels sont les atouts qu'il faut absolument posséder pour s'imposer ?

Il faut de la ténacité, n'abandonner jamais. De l'énergie. Et aussi la capacité à vendre du plaisir aux gens. Si vous voulez déclencher du désir pour votre produit, il faut mettre du plaisir. Tous les grands patrons l'ont fait : d'André Citroën lorsqu'il lance ses voitures à Jeff Bezos quand il met au point Amazon.

Plus de la moitié des patrons de notre sélection sont américains. D'où viendront les super-P-DG dans dix ans ?

A l'évidence, il y aura davantage de patrons d'autres continents, notamment d'Afrique. Le banquier nigérian Tony Elumelu, président de la United Bank for Africa, l'une des plus importantes d'Afrique, et son compatriote Aliko Dangote, un patron charismatique qui a bâti le plus grand empire industriel du pays, feraient d'excellents candidats. Tout comme le Kényan Chris Kirubi.

Citez-moi deux licornes qui pourraient un jour intégrer notre palmarès ?

Je dirai BlaBlaCar, qui va devenir une très grande plate-forme. Dans la biotech, il y a DBV, spécialiste des antiallergènes, qui est l'une des plus prometteuses. Mais je crois qu'il ne faut pas se désintéresser des milliers d'autres qui vont rester plus petites. Les grands groupes français achètent trop peu de start-up. Ils devraient le faire bien plus. Ils ne se rendent pas compte que les géants américains en achètent chacun une centaine par an. C'est la nouvelle mécanique de l'innovation ouverte du capitalisme. Il ne faut pas passer à côté. 

Propos recueillis par Patrick Chabert



SON PARCOURS EN TROIS DATES

1963 Naissance à Paris.

2003 L'ex-P-DG de Wanadoo quitte France Télécom pour rejoindre Capgemini.

2013 Il est nommé directeur général de la Banque publique d'investissement.



AMAZON LA LIBRAIRIE DEVENUE LEADER DE L'E-COMMERCE

Depuis les entrailles de ses entrepôts sont expédiés chaque jour des millions de colis. Des livres, bien sûr, mais aussi des ordinateurs, des écrans plats, des mobiles, des jouets, des bijoux... Le géant teste déjà dans plusieurs pays la vente de produits frais. Et s'active pour être capable de livrer dans l'heure, dans les grandes villes du monde.

Les grands visionnaires

APRÈS AVOIR IMAGINÉ
À QUOI L'AVENIR
RESSEMBLERA, ILS
LE CONSTRUISENT

S

elon le dictionnaire, les visionnaires expriment «des idées folles, extravagantes». Certains hommes de pouvoir, comme Alexandre le Grand, Abraham Lincoln ou Charles de Gaulle, ont cependant donné corps à leurs desseins chimériques. Il en va de même des patrons visionnaires. Non seulement ils ont la faculté d'imaginer à quoi l'avenir ressemblera, mais ils font advenir ce monde nouveau dont personne ne

pensait qu'il puisse exister. Henry Ford rêva ainsi de remplacer le cheval par une voiture simple, robuste et peu chère. En présidant aux débuts de la production de masse, il réalisa ce rêve et révolutionna notre mode de vie. William Allen, P-DG de Boeing, a démocratisé le transport aérien en pariant sur l'avion à réaction, puis sur le gros-porteur; Walt Disney a inventé l'industrie du divertissement, Mark Zuckerberg le réseau social qui relie déjà 1,5 milliard d'humains. Pour leur part, Robert Owen et Muhammad Yunus ont fait un rêve différent: celui de supprimer la misère. Et leurs entreprises ont contribué à ce qu'elle régresse. Le point commun de tous ces hommes? Sans doute ce mot de Henry Ford: «Un business dont le seul but est de faire de l'argent est un bien pauvre business.»

Patrice Piquard

- ➔ 10 ROBERT OWEN (Filatures de New Lanark) ➔ 12 HENRY FORD (Ford)
➔ 14 WILLIAM ALLEN (Boeing) ➔ 16 WALT DISNEY (Disney) ➔ 18 YVON CHOUINARD (Patagonia)
➔ 19 MUHAMMAD YUNUS (Grameen Bank) ➔ 20 JEFF BEZOS (Amazon)
➔ 22 JACK MA (Alibaba) ➔ 24 MARK ZUCKERBERG (Facebook)

Cette cité communautaire qu'il a créée aux Etats-Unis lui a permis d'expérimenter ses idées sociales.



Robert Owen est le seul patron dont les écrits ont inspiré les slogans des syndicats et du mouvement socialiste.

1771-1858

Robert Owen

SOCIAL AVANT L'HEURE, IL S'EFFORÇA DE SUPPRIMER LA MISÈRE OUVRIÈRE

Ouvrir une école, c'est fermer une prison.» La citation est de Victor Hugo bien sûr, mais on sait moins que, un demi-siècle avant lui, l'industriel britannique Robert Owen avait déjà fait sien ce principe humaniste. Il l'avait même appliqué au monde du travail, convaincu qu'instruire les ouvriers, c'était favoriser la réussite des entreprises. L'histoire d'Owen semble sortie d'un roman de Dickens. Né en 1771, ce fils d'un forgeron gallois commence à travailler à 10 ans, comme tous les enfants des milieux populaires. Il fait d'abord ses classes de commis chez un marchand du Lincolnshire. Puis direction Manchester, où il complète sa formation dans une maison de commerce. A 18 ans, Owen se rêve déjà entrepreneur et s'associe à un

artisan pour construire des machines à filer le coton. Quelques mois suffisent aux deux compères pour réussir : bientôt, plus de 400 ouvriers travaillent sous leurs ordres. Un tel talent ne pouvant passer inaperçu, l'une des plus grosses filatures de la ville débâche Owen pour en faire son directeur. A la tête d'une armée de 4 500 ouvriers, il s'acharne à améliorer la qualité du fil de coton qui sort de sa fabrique et parvient à le vendre 50% plus cher que le prix moyen en vigueur.

A 23 ans, l'ambitieux Owen devient enfin son propre patron, après avoir rassemblé des fonds auprès de deux industriels. Pour couronner le tout, il épouse la fille d'un propriétaire de filatures, qui fait le pari de confier à ce gendre si doué la gestion de ses établissements écossais de New Lanark. Avant la trentaine, Owen est

considéré comme le premier filateur de coton fin au monde. Il peut enfin laisser libre cours à ses autres projets, d'autant que ses usines lui offrent un terrain rêvé pour mettre en œuvre sa conception révolutionnaire du travail ouvrier. Il est en effet persuadé que la productivité dépend autant du bon rendement de la main-d'œuvre que de celui des machines. Or, pour avoir les meilleurs ouvriers, il faut leur donner envie de rester et de travailler au mieux pour leur patron.

Tayloriste avant l'heure. Un siècle avant Henry Ford, Owen est donc le premier industriel qui augmente les salaires et réduit la durée du travail : désormais, ses ouvriers ne font plus que dix heures par jour, contre quatorze ou quinze ailleurs. Mais surtout, il refuse d'engager

les enfants de moins de 10 ans, une première à une époque où toutes les fabriques ont recours à cette main-d'œuvre bon marché et corvéable à merci que les hospices et les hôpitaux leur envoient par fournées. Il invente aussi le taylorisme avant l'heure en pratiquant la division et la spécialisation des tâches afin d'accroître les rendements, et se préoccupe de l'alimentation et de l'hygiène de ses employés. Les 3 000 habitants de la cité ouvrière d'Owen habitent des maisons propres, rangées le long de rues balayées chaque jour. Ils se ravitaillent dans un magasin offrant des produits au prix coûtant, et ont même droit à la presse gratuitement! Aucun industriel n'avait auparavant eu de pareilles idées. Le patronat anglais ricane, jugeant l'expérience délirante... et se précipite pour venir voir l'usine de ce patron qui, de l'avis général, court à sa ruine. Contre toute attente, le fiasco ne se produit pas. Au contraire : en soignant ses salariés,

qu'il appelle ses «machines humaines», Robert Owen établit une communauté d'intérêt qui favorise la productivité.

Ecoles populaires. Mais ce qui lui tient à cœur par-dessus tout, c'est l'éducation. Y compris celle des plus jeunes, ce qui fait d'Owen l'inventeur de l'école maternelle en Angleterre. Il insiste pour scolariser

tous les enfants de New Lanark, persuadé qu'il en fera ainsi de bons ouvriers. On vient de partout pour visiter ces écoles populaires où, fait incroyable, les châtements corporels sont interdits. Le duc de Kent et le grand-duc Nicolas de Russie sont stupéfaits de voir des garçons et des filles éduqués ensemble, dès l'âge de 3 ans. Des enfants qui respirent la

santé. Cependant, malgré la réussite incontestable de New Lanark, Owen se voit reprocher ses dépenses par ses associés, qui quittent l'affaire. Libre de ses mouvements, il se met en tête en 1824 d'aller plus loin dans la mise en pratique de ses idées

communautaires et acquiert en Amérique, dans l'Indiana, un terrain où il fonde la collectivité «New Harmony». Il prend la tête de cette colonie destinée à devenir un modèle de société idéale, où les privilèges sont abolis, où tout est mis en commun, le travail, les dépenses, la propriété. Où les enfants sont élevés par la collectivité et où chacun des 800 habitants reçoit la même nourriture, le même habillement. C'est la première expérience de mise en pratique des idées socialistes.

Mais la population de New Harmony est trop hétérogène pour s'entendre. Au bout de quatre ans, le projet est abandonné. Un échec qu'Owen digère mal. Vers la fin de sa vie, l'ex-industriel milite pour faire voter davantage de lois sociales. C'est à lui que l'on doit la naissance des premiers syndicats anglais dans les années 1830.

Défenseur acharné de la cause ouvrière, partisan de l'égalité des sexes, Owen fut incontestablement un patron hors normes. Il avait compris le rôle du facteur humain pour faire tourner la fantastique machine économique que mettait alors en branle la première révolution industrielle. 

Julie Noesser

LA LEÇON DE SON SUCCÈS

◆ L'éducation et la formation améliorent à la fois la qualité des emplois et la productivité du travail

Bexley.com

QUALITY FOR MEN

Chemises 50€
3 pour 99€ - 5 pour 129€

Ceintures 29€
La 2^e au choix 19€

Chinos 59€
Le 2^e au choix 39€

Chaussures et Boots Ville 139€
La 2^e paire au choix 99€

Embauchoirs Cèdre Rouge 29€
2 paires 39€ - 4 paires 59€



«Un prix défiant toute concurrence, in-dis-cu-table» (Pointure) / «Rapport qualité-prix imbattable» (Capital)

NOS BOUTIQUES

PARIS 4° 35, bd Henri IV - PARIS 6° 116, bd St Germain - PARIS 7° 39, bd Raspail - PARIS 8° 11, rue La Boétie
PARIS 8° 76/78, av. des Champs Elysées - PARIS 8° 4, rue Chauveau Lagarde - PARIS 17° Palais des Congrès
BRUXELLES Galerie de la Porte Louise - MARSEILLE 6° 32, rue Montgrand - ANNECY 7, rue Sommeiller
LYON 1° 20, rue Lanterne - LYON 2° 4, rue Childebert - LYON 6° 51, cours Franklin Roosevelt

SHOP ONLINE

WWW.BEXLEY.COM
- Leader depuis 1996 -

Chaussures, Prêt-à-porter, Accessoires

1863-1947

Henry Ford **SON IDÉE**

RÉVOLUTIONNAIRE : LA VOITURE POUR TOUS

En 1863, année de sa naissance, Abraham Lincoln s'employait à gagner la guerre de Sécession. Le Nouveau Monde était en grande partie un territoire vierge, épargné par le déferlement des techniques innovantes qui bouleversaient à l'époque l'économie des pays européens. Henry Ford est né de parents immigrés (père irlandais, mère belge) qui avaient installé leur ferme près de Detroit, à Dearborn, ville qui héberge aujourd'hui le siège de la Ford Motor Company. Il perd sa mère à 13 ans. Adolescent, il s'amuse à démonter et à remonter le mécanisme de sa montre, puis de celles de ses amis.

Entré comme apprenti dans la firme de Thomas Edison, il se montre si industrieux qu'on le désigne ingénieur en chef. On lui propose ensuite le poste de directeur, à condition qu'il cesse de s'occuper le week-end de ses étranges machines. Car, depuis que Karl Benz a parcouru 100 km sur son tricycle en 1886, le moteur à explosion (qui mérite alors son nom, tant au niveau sonore qu'olfactif) intéresse Ford au plus haut point. Dès 1896, il fabrique un quadricycle. Puis, en 1899, après avoir refusé le pont d'or que lui offre Edison, il trouve des financiers et crée une firme. En deux ans, il produit plusieurs voitures puis quitte la société (la future Cadillac!) dans laquelle il n'a pas tous les pouvoirs. Il fonde alors une nouvelle entreprise, dont l'emblème est son nom, signé d'une belle cursive sur fond bleu. Un symbole pour cet homme aux talents immenses mais qui sait à peine écrire...

Record de vitesse. Ford met au point un prototype, baptisé «999», dont la conduite laisse la part belle au courage. C'est un châssis-cadre nu portant un siège baquet ouvert à tous les vents. Doté d'un moteur monstrueux de 19 litres de

cylindrée sans capot ni calandre, l'engin émet un bruit et une chaleur effroyables et n'a, en guise de volant, que deux barres de direction. Avec Ford aux commandes, il atteint 147 km/h en 1904, offrant aux États-Unis le record de vitesse absolue. Cette image de pionnier le sert et les commandes affluent. Prudent, Henry Ford a verrouillé la prise de décision. Les actionnaires n'y voient aucun mal, le bénéfice atteignant 300% de leur mise la première année. Pour l'entrepreneur, alors âgé de 41 ans, c'est le vrai départ. Dans ce vaste pays, où le réseau ferré est encore lâche, l'auto ne peut que réussir.

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ La production de masse réduit les coûts et permet ainsi de vendre à bas prix

◆ Une partie des gains de productivité sert à accroître les salaires

◆ Une petite économie faite en grande série représente une grosse somme

cation augmente. Au début, quinze hommes mettent douze heures à fabriquer une voiture, mais, dès 1914, il suffit de neuf ouvriers et d'une heure et demie ! Ford est le premier à utiliser des chaînes de montage rapides et le chronométrage geste à geste. Malgré la diminution du temps de travail (journée de huit heures seulement, six jours par semaine), l'instauration des trois-huit engendre elle aussi un formidable bond de la productivité. Au milieu des années 1920, ce sont

2 500 Ford T qui «tombent de chaîne» chaque jour. Le fordisme est à l'œuvre... A cette époque, une voiture sur deux en circulation sur la planète est une Ford. L'entreprise possède les plus grandes usines du monde et l'atmosphère y est plus rude que dans «Les Temps modernes» de Chaplin. Car à la monotonie des gestes s'ajoutent le bruit, les fumées, le danger. Ford accorde cependant à ses ouvriers les meilleurs salaires. Ceux-ci

Chronomètre et trois-huit. Dès lors, la vision de Ford englobe à la fois le bouillonnement des techniques et la transformation des modes de vie engendrée par la motorisation de l'Amérique. Obstiné et dictatorial, il met tout en œuvre pour que son projet social – «la voiture pour tous» – voie le jour. A la suite de Frederick Taylor, de sept ans son aîné, il applique dans ses usines «l'organisation scientifique du travail» qu'il avait déjà expérimentée comme chef d'atelier en rationalisant les méthodes de production chez Edison. La Ford modèle T, son chef-d'œuvre né en 1908, voit son prix baisser de plus de 50% en six ans, au fur et à mesure que la cadence de sa fabri-

“ EN AFFAIRES, LE PROFIT NE DOIT PAS ÊTRE LE SEUL BUT ”

Henry Ford concluait son propos en ajoutant : “Sinon, ce business est un bien pauvre business.”

PHOTO : © FORD MOTOR COMPANY

doivent, en théorie, leur permettre de s'offrir un jour l'une des voitures qu'ils construisent. Ce sont les fameux «5 dollars par jour», qui provoquent la ruée de milliers de fermiers et de salariés d'autres industries vers Detroit.


Régnant sur ce peuple d'ouvriers, gérant un chiffre d'affaires qui équivaut au budget d'un Etat, Ford atteint vite le sommet de sa puissance. Monarque absolu, il stigmatise la notion même de syndicat (sa propre police leur mène une véritable guerre) et intervient directement dans le débat national. En 1917, il proclame que jamais ses entreprises ne feront de bénéfices sur l'effort de guerre, bien qu'il produise alors des sous-marins et des avions. Puis il écrit, ou plutôt dicte une série d'ouvrages pour expliquer sa doctrine, un libéralisme moraliste qui stigmatise les financiers et, par amalgame, les Juifs. «La négation de l'esprit industriel, c'est

la spéculation», écrit-il avec raison. Mais des historiens assurent que son best-seller «The International Jew», diatribe violemment antisémite traduite en allemand, a été lu par Adolf Hitler.

Ford impose avec la même rigueur sa façon de voir aux clients. Sa Ford T est «de n'importe quelle couleur à condition que ce soit le noir», la peinture la plus facile à appliquer. Ses rares sous-traitants subissent aussi sa loi. Il se fait ainsi livrer dans des caisses aux dimensions qu'il a lui-même fournies. Comme un petit patron lui fait remarquer que les caisses sont un peu larges, ce qui constitue un gaspillage, Ford lui met un centimètre dans la main : la taille des planches correspond exactement à celle du châssis des Ford T... qu'elles garnissent gratis !

Autre obsession, que Ford partage avec ses prédécesseurs Carnegie (lire page 48) et Rockefeller (lire page 50) : le contrôle

vertical de l'ensemble du processus industriel. Bientôt, sa compagnie possède des mines de fer, des hauts fourneaux, des fonderies et, bien sûr, les presses qui estampent ses carrosseries. Ford va jusqu'à fonder au Brésil une exploitation de caoutchouc naturel, Fordlandia, afin d'être indépendant en matière de pneus. Il y exile ses cadres (qui ignorent tout de l'arbre à caoutchouc) et y impose les mêmes horaires que dans ses usines (ce qui est impraticable sous l'équateur). Révolte des ouvriers et fuite des cadres protégés par l'armée brésilienne : c'est l'un de ses rares échecs.

Crime de lèse-majesté. Un homme si autoritaire peine à lâcher les rênes. Si son fils unique, Edsel, fut nommé directeur dès 1919, Henry Ford continua malgré tout à contrôler chaque décision. Après la mort d'Edsel, en 1943, il reprend du service à 80 ans, au grand dam de Washington qui démobilise son petit-fils, Henry Ford II, pour l'installer aux commandes. Le patriarche meurt en 1947, deux ans après ce crime de lèse-majesté. Il a fait passer la voiture de l'âge des pionniers à celui de la démocratisation et incarné l'industrie la plus moderne de son temps, pour le meilleur et parfois pour le pire. On voudrait ne garder de lui qu'une image, celle d'un homme souriant au volant d'une Ford T, rayonnant de la conviction qu'il a offert au monde l'automobile... 

Robert Puyal



Dur et autoritaire malgré son sourire affable, cet homme révolutionna les méthodes de production dans ses usines.

LES DÉBUTS DE LA PRODUCTION DE MASSE

	1910	1914
Nombre de Ford T produites	12 000	308 000
Temps de fabrication de la Ford T	12h30	1h30
Prix de la Ford T en dollars	780	360

Ford produisit 16,5 millions de modèles T en dix-neuf ans. L'installation de chaînes de montage fit passer la production de 12 000 exemplaires en 1910 à 308 000 en 1914. Grâce à ses méthodes de production scientifiques, le prix de vente des autos fut divisé par plus de deux en seulement quatre ans.

1900-1985 William Allen LES PARIS OUVERT L'ÈRE DU JET ET DÉMOCRATISÉ LE

Une immense fierté et une terrible colère. Au cours des vingt-sept ans que William Allen (dit Bill) passa à la tête de Boeing, il ne perdit son sang-froid qu'une fois. Le 30 juillet 1954, à l'occasion d'une course d'hydravions à laquelle assistaient 300 000 personnes, il présenta le prototype du Boeing 707, premier jet civil américain. Depuis le yacht sur lequel il avait invité le gratin de l'industrie aéronautique, il vit le quadriréacteur basculer, puis passer sur le dos avant d'effectuer un tonneau complet, devant une foule d'abord horrifiée, puis émerveillée. Le lendemain, Tex Johnston, le pilote d'essai, expliqua qu'il avait voulu « vendre l'avion », mais Bill lui passa un formidable savon et menaça de le licencier.

Pour Allen, prendre des risques mettant en danger l'existence de la compagnie était le job du seul P-DG. Ce sont ses paris qui permirent au constructeur de Seattle de s'imposer sur le marché de l'aviation civile et de devenir un acteur de la conquête de l'espace. Surtout, c'est grâce à lui que le transport aérien entra dans l'ère du jet et devint accessible à tous.

Pannes de moteur. Diplômé de droit à Harvard, William Allen entra chez Boeing comme directeur juridique en 1930 puis accéda au poste suprême en 1945, après le brusque décès du P-DG. Plus posé que les autres candidats, il ne connaissait cependant rien aux avions. Un handicap pour affronter, à peine nommé, une situation catastrophique. En effet, la victoire des Alliés supprima les commandes de bombardiers B-17 et B-29 que Boeing avait fabriqués par milliers depuis 1941. En quelques mois, le nombre de salariés passa de 41 000 à 7 500. Quant au dernier appareil civil du constructeur, l'hydravion géant B-317, il n'avait été vendu qu'à 12 exemplaires, à Juan Trippe, l'excentrique P-DG de Pan Am (qui l'avait doté d'une « suite nuptiale »). Allen incita donc ses ingénieurs à transformer un quadrimoteur de transport en avion de ligne. Mais ce Stratocruiser, sujet à des pannes de moteur, ne s'écoula qu'à 55 exemplaires (contre 600 Douglas DC-4 et 200 Lockheed Constellation, ses principaux rivaux à l'époque).

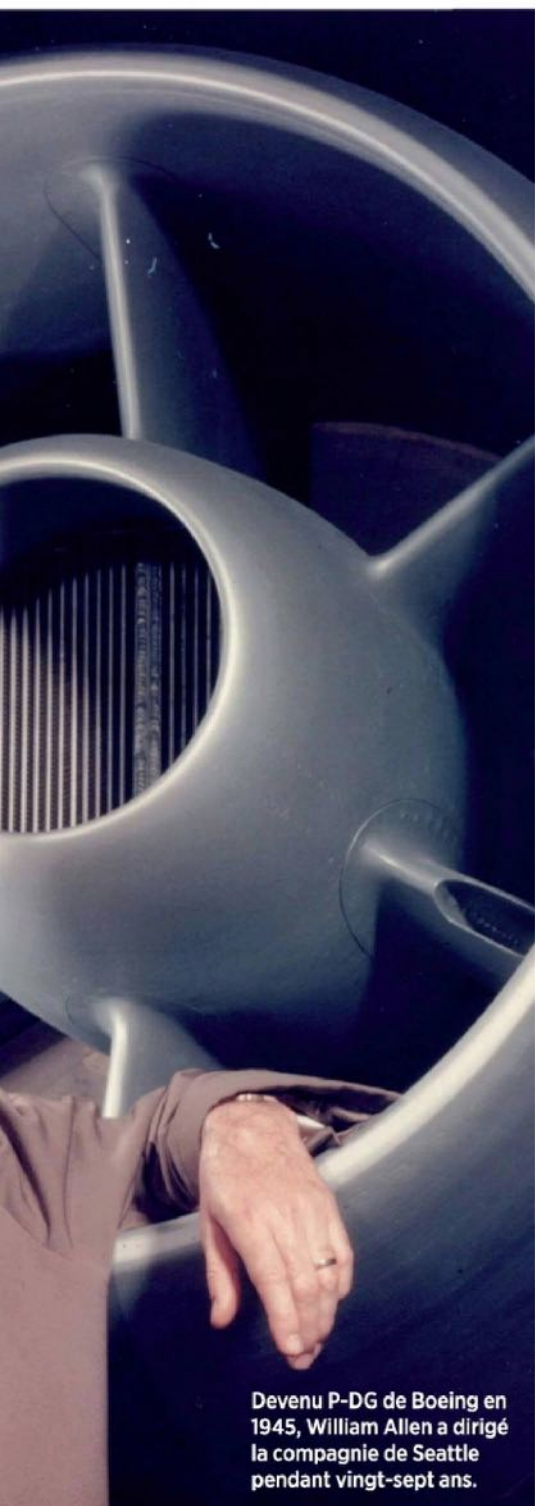
LES QUATRE AVIONS LANCÉS PAR ALLEN



Après avoir mis un terme à l'époque des avions à hélices en lançant le quadriréacteur B-707 en 1954, Bill Allen consolida la position de Boeing dans les années 1960 avec le moyen-courrier B-727 et le court-courrier B-737 (toujours fabriqué en 2016). Puis il surprit le monde de l'aviation avec le gros-porteur B-747, qui révolutionna le transport aérien à partir de 1970.



FOUS DE CE DIRIGEANT DE BOEING ONT TRANSPORT AÉRIEN DANS LE MONDE ENTIER



Devenu P-DG de Boeing en 1945, William Allen a dirigé la compagnie de Seattle pendant vingt-sept ans.

PHOTO: © THE BOEING COMPANY

Face à cet échec, le patron de Boeing se résolut à changer les données de la partie, en misant tout sur les avions à réaction de grande taille. Séduite, l'US Air Force lui passa commande du bombardier B-47, puis du B-52 – qui resta l'un des vecteurs nucléaires américains quarante ans durant. Puis, après avoir vu une démonstration du Comet britannique, le premier avion à réaction civil, Allen décida, malgré les réticences de ses managers, de lancer la conception d'un quadriréacteur long-courrier. Le B-707 effectua son premier vol en 1954, au moment même où une série d'explosions mettaient fin à la carrière du Comet. Mais la plupart des compagnies doutaient encore de l'avenir de l'avion de transport civil à réaction. Juan Trippe, toujours attiré par la nouveauté, commanda pourtant vingt 707. Puis Air France et Qantas franchirent le pas. L'appareil, qui réduisait de moitié le temps de vol sur les longs parcours et pouvait franchir l'Atlantique sans escale, fut adopté partout dans les années 1960. Grâce à lui, Boeing avait changé l'art de voyager, rétréci les dimensions de la planète et pris l'avantage sur Douglas, jusque-là leader du marché du transport civil aérien.


Succès fulgurant. Bill Allen consolida immédiatement ce succès en ordonnant l'étude d'un moyen-courrier. Entré en service en 1964 et construit à près de 2 000 exemplaires, le B-727, premier triréacteur civil, restreignit l'avantage de Douglas au seul marché des court-courriers. Battant le fer quand il est chaud, Boeing lance en 1968 sur ce même créneau le B-737, dont le succès est fulgurant. Sans cesse modernisé, il est devenu l'avion le plus vendu de l'histoire, avec plus de 13 000 commandes à ce jour. Ayant assuré la domination totale de Boeing sur le marché civil, engrangeant des bénéfices dans les secteurs militaire et spatial (missiles nucléaires, hélicop-

tères, véhicule lunaire...), Bill Allen réfléchit alors, avec son vieux complice Juan Trippe, à l'avenir du transport aérien. Tous deux croyaient à l'avènement des appareils civils supersoniques. Un jour, le P-DG de Pan Am évoqua cependant un autre problème. «Le B-707 et le Douglas DC-8 accueillent moins de 200 passagers. Je rêve qu'un jour un long-courrier puisse en transporter 400.»

Contre Airbus. Une semaine après, Allen lui téléphona : «Si je construis un 400 places, tu le commanderas ?» «Bien sûr», répondit Trippe. Le P-DG de Boeing

lance alors le programme B-747. Mis en service en 1970, le premier gros-porteur ouvrit l'ère du transport aérien de masse et procura à Boeing un quasi-monopole sur les vols transocéaniques. Ce sont d'ailleurs les marges énormes engrangées sur le 747 qui permirent au géant de Seattle de limiter la percée d'Airbus (créé en 1970) sur le marché durant un quart de siècle.

Après avoir lancé, en six ans seulement, trois appareils devenus légendaires, le 727, le 737 et le 747, Bill Allen dut relever un dernier défi : sauver une nouvelle fois sa société de la faillite. En effet, de 1969 à 1971, une violente récession stoppa toutes les commandes ci-

viles et militaires. Les finances de Boeing étaient exsangues : la compagnie réduisit ses effectifs de 101 000 à 38 000 et fut contrainte d'emprunter pour assurer la paye. Épuisé par trois années passées à colmater les brèches, Allen se retira dès qu'il eut la certitude que son groupe était sauvé, en 1972. Au cours du pot d'adieu de cet homme à la froideur proverbiale, les orateurs évoquèrent peu sa passion pour l'innovation, insistant surtout sur sa parfaite intégrité dans un business où les coups bas sont légion. Il se fendit alors d'un de ses très rares sourires... 

Patrice Piquard

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

- ◆ Il faut rejeter a priori l'argument «c'est impossible à réaliser»
- ◆ La réflexion à long terme entraîne parfois l'innovation immédiate
- ◆ La réserve et l'intégrité sont des ingrédients constitutifs de l'autorité



“ SI VOUS L'AVEZ
RÊVÉ, VOUS POUVEZ
LE RÉALISER ”

Walt Disney poursuivait :
« Car n'oubliez pas que,
pour moi, tout a commencé
par un rêve et une souris. »

PHOTO: © A. EISENSTADT/THE LIFE PICTURE COLLECTION/GETTY IMAGES

1901-1966

Walt Disney

SON UNIVERS IMAGINAIRE A DÉJÀ ÉMERVEILLÉ DES MILLIARDS D'ENFANTS

C'est probablement l'Américain le plus célèbre du monde. Voilà quatre-vingt-huit ans que Disney enchante jeunes et moins jeunes, puisque son premier succès, «Mickey Mouse», date de 1928. D'autres grandes réussites se sont enchaînées depuis, fruit de la détermination d'un rêveur qui avait les pieds sur terre. Dessins animés, séries télé, longs-métrages, magazines, parcs de loisirs... l'industrie du divertissement familial lui doit tout. Même sa mort n'a pas ralenti la croissance de son empire, qui a généré un chiffre d'affaires dépassant 52 milliards de dollars en 2015.


Facteur et portier. Walter Elias Disney est né en 1901 à Chicago. Son père est charpentier mais, crise du BTP oblige, il change souvent de métier et de ville. Le jeune garçon décroche ça et là de petits boulots : facteur, portier, vendeur dans les trains... De retour à Chicago, en 1917, il illustre le magazine de son lycée et s'inscrit dans une école de dessin. Ses fleurs à figure humaine, aux feuilles en forme de bras, scandalisent son prof. Puis il se fait incorporer dans l'armée en traquant son acte de naissance. Il débarque en France juste après la fin de la Première Guerre et est embrigadé à la Croix-Rouge, dont il décore les ambulances. Les choses sérieuses démarrent en 1920. Walt est désormais convaincu que son avenir est dans le cinéma, mais ses débuts sont laborieux. Les sociétés qu'il monte avec un ami ou son frère Roy font vite faillite et ne produisent que des animations publicitaires et des courts-métrages destinés à un public local. L'horizon s'éclaircit en 1923 avec la création du Disney Brothers Studio, ancêtre du Walt Disney Studio. Un contrat pour 12 films est signé avec le producteur new-yorkais Charles Mintz, et Walt lance les séries

«Alice Comedies» et «Oswald the Lucky Rabbit» (le lapin chanceux). Mais, début 1928, nouveau coup dur : Mintz reprend Oswald en direct (il en détient les droits) et débauche une partie de l'équipe. Il faut repartir de zéro. Walt tire de ce déboire trois principes – blinder les contrats, cadencer les droits d'auteur, ne se fier à personne – qu'il appliquera jusqu'au bout. Fin 1928, il donne vie à Mickey, qui deviendra le symbole de son empire. Miracle du son synchronisé, ce personnage parle. Par la suite, Disney suivra de près les progrès de la technologie. D'où, dès 1932, le recours au Technicolor, qui ouvre l'ère de la couleur. Le même souci d'être à la pointe de l'innovation le guide lorsqu'il lance ses équipes dans la réalisation d'un dessin animé de long métrage. C'est la mise au point d'un appareil ultrasophisti-

le film classique. «L'Île au trésor» (1950) et «Vingt Mille Lieues sous les mers» (1954) suscitent l'enthousiasme des jeunes. Dix ans plus tard, avec «Mary Poppins», Disney combine animation et prises de vues réelles. Encore un triomphe, encore une innovation que reprendront d'autres réalisateurs... Mais le vrai challenge du moment, c'est la télé : une formidable occasion pour Disney de diversifier l'utilisation de ses films et de créer des shows familiaux. Ses émissions sont les premières à recourir au sponsoring. Dès 1950, Coca-Cola paie 125 000 dollars le show Disney de Noël. L'année suivante, Johnson & Johnson devra déboursier le double.

Patron très sévère. C'est aussi à cette époque qu'est lancé le grand projet qui trotte depuis longtemps dans la tête de Walt : un parc de loisirs géant dont les attractions, boutiques, restaurants et hôtels déclinent l'univers Disney. Il s'ouvre en 1955 à Anaheim, en Californie. Le succès du «royaume enchanté» en annonce d'autres : en Floride, mais aussi à Tokyo, Hong Kong puis Paris. Hélas, Walt

Disney n'aura pas l'occasion de les voir, car il meurt en 1966, à l'âge de 65 ans, d'un cancer du poumon.

Contrairement à l'idée reçue, l'oncle Walt n'avait rien d'un papa gâteau. Redoutable homme d'affaires et patron peu accommodant, il poussait ses salariés à devenir créatifs, mais les traitait avec sévérité. Six ans après la grève qui avait paralysé ses studios en 1941, il accusa ainsi trois syndicalistes de communisme, ce qui les conduisit devant le sinistre Comité des activités antiaméricaines. Mais les self-made-men sont rarement des anges. Et si Disney fut l'un des plus grands, ce n'est pas pour ses qualités de manager, mais parce que son univers imaginaire a fait rêver des milliards d'enfants. 

Hervé Jannic

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Une fois tirées les leçons d'un échec, il faut reprendre des risques

◆ Rendre une entreprise créative, c'est rendre créatifs tous ses salariés

◆ Un contrat bien ficelé vaut bien plus qu'une simple poignée de main

qué, la caméra multiplane, qui lui permet, en 1938, de présenter «Blanche Neige et les sept nains» à un public médusé.

Produits dérivés. Disney, qui dépense des fortunes pour produire ses films, devient pionnier dans l'art de les rentabiliser. Ses blockbusters «Blanche Neige», «Bambi» ou «Cendrillon» sont les premiers à sortir plusieurs fois en salles, à un rythme dosé pour tenir le public en haleine. Il invente aussi le marketing des droits dérivés en autorisant Mickey puis ses autres héros à orner crayons ou jouets... en échange de royalties. Autre pactole, le juteux Club Mickey, qui comptera jusqu'à 500 000 adhérents. Après la Seconde Guerre mondiale, le maître des dessins animés se lance dans

Né en 1938

Yvon Chouinard

LE PIONNIER DE L'ENTREPRISE ÉTHIQUE ET ÉCOLOGIQUE

Voilà cinquante ans que je suis un homme d'affaires. Le dire me coûte autant qu'à un type qui admettrait être alcoolique.» Ainsi commence «Let My People Go Surfing», l'autobiographie d'Yvon Chouinard publiée en 2005. Le fondateur de Patagonia est dans son genre (iconoclaste) un patron modèle. Mais pour cet amoureux de la nature, les entreprises sont à l'origine de bien des maux : responsables de la pollution, impliquées dans la disparition des cultures indigènes, coupables d'exploiter les consommateurs pauvres... Tout ce que

Chouinard combat, fidèle à une éthique qui a fait de lui un pionnier en matière de gestion du personnel, de respect du client et de développement durable.

La montagne pour labo. Le jeune Yvon, né dans le Maine (Etats-Unis) en 1938, grandit au milieu de familles québécoises avant que ses parents déménagent en Californie. Il vit mal ce changement, et s'ennuie à l'école. On l'inscrit alors dans un club de fauconnerie. Adolescent, il découvre aussi l'escalade. Révélation. Un monde s'ouvre à lui, sur les falaises du Yosemite. Chouinard est un vrai mordu : à 18 ans, il rachète une vieille forge et fabrique son propre matériel de varappe. Ses amis, puis les amis de ses amis... tout le monde veut ses pitons d'acier à 1,50 dollar pièce, conçus, à la différence des pitons européens, pour être retirés de la roche et réutilisés. Il se lance ainsi petit à petit dans le business. A la cool. Longtemps, il vit avec un dollar par jour, dormant à la belle étoile et se nourrissant même, un été, de boîtes pour chat additionnées de céréales ! En 1964, son premier catalogue de VPC tient sur une page. Mais l'affaire prospère, et Chouinard embauche, puis abandonne l'artisanat pour la fabrication industrielle. Il s'associe alors à Tom Frost, un ami de cordée ingénieur aéronautique. Pendant neuf ans,

la montagne est leur seul laboratoire de recherche : ils en reviennent avec des idées pour améliorer leur matériel.

Au début des années 1970, Chouinard règne sur le marché de l'escalade, devenue un loisir populaire. Avec un corollaire désastreux : le voilà tenu pour responsable de la dégradation des voies rocheuses, abîmées par le passage des grimpeurs armés de pitons. Deux ans plus tard, les cales en aluminium, sans impact sur la roche, font leur apparition dans son catalogue. Yvon Chouinard vient d'inventer «l'escalade propre».

Une ligne de vêtements va suivre : lors d'un séjour en Ecosse, Chouinard achète un polo de rugby ; de retour en Californie, il arbore ce maillot résistant et coloré, et lance ainsi une mode chez les grimpeurs américains. Dès lors, Chouinard Equipment importe, puis se met à fabriquer ses propres collections.

La marque Patagonia, un nom qui évoque les glaciers les plus purs, est née. Tissus déperlants, polaires en Synchrona (recyclées à partir de bouteilles en PET), sous-vêtements en Capilene : le label épouse l'évolution hypertechnique des tenues de sport.

Assiette végétarienne. Tandis que l'entreprise grossit, l'esprit, lui, demeure : les horaires sont adaptables, les bureaux en open space. On peut venir bosser pieds nus ou jouer au volley après avoir dégusté un plat végétarien à la cafétéria. Il n'y a aucune rupture entre les valeurs véhiculées par le produit et la façon dont il est fabriqué. Patagonia reverse ainsi 1% de son chiffre d'affaires à des associations de protection de l'environnement, soit plus de 50 millions de dollars depuis 1985. Et cela fait vingt ans que la ligne de sportswear est en coton 100% bio et que 54% du textile est conçu avec des fibres respectueuses de l'environnement. Yvon Chouinard, qui adore enfiler un bleu de travail pour bricoler, n'a pas vendu son âme au diable. 

Anne-Cécile Sanchez

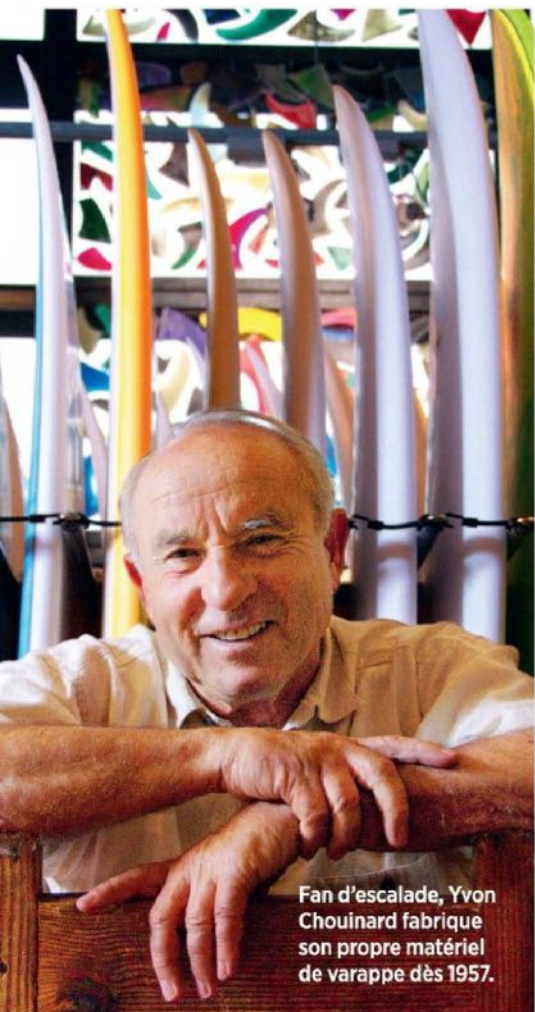


PHOTO: © THE ASAHI SHIMBUN/GETTY IMAGES

Fan d'escalade, Yvon Chouinard fabrique son propre matériel de varappe dès 1957.

1%

DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE PATAGONIA EST REVERSÉ À DES ASSOCIATIONS DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT



Muhammad Yunus a présidé la Grameen Bank jusqu'en mai 2011.

PHOTO: © M. PELLETIER/CORBIS VIA GETTY IMAGES



Né en 1940

Muhammad Yunus **BANQUIER** **DES PAUVRES, CRÉATEUR DU MICROCRÉDIT**

Les patrons Prix Nobel de la paix forment un club très restreint : en 2006, Muhammad Yunus, patron de la Grameen Bank, en est devenu le premier et seul membre. Mais peut-on considérer l'inventeur du microcrédit comme un simple P-DG ? Dans son pays, le Bangladesh, on le voit plutôt comme un dieu vivant. Et nombreux sont les commerces qui affichent son effigie ou qui adoptent l'enseigne «Grameen» comme un porte-bonheur.

Prof dans le Tennessee. Yunus naît en 1940, troisième enfant d'une famille qui en comptera neuf. Son père, bijoutier, est un musulman pieux. Sa mère lui enseigne la générosité par l'exemple, car elle vient souvent en aide aux défavorisés. Adolescent, il se rend au Canada, au Japon, en Inde et aux Philippines, à l'occasion de Jamborees Scouts. Après ses études à Dhaka, il enseigne l'économie, puis crée une usine d'emballage qui connaît le succès. Mais il en abandonne la gestion à ses frères et part préparer un doctorat d'économie aux États-Unis. Après l'indépendance du Bangladesh, en 1971, il quitte

son poste de professeur dans une université du Tennessee et rentre servir son pays. Il y devient sous-commissaire au Plan. Un jour, dans un village en proie à la famine, une femme lui explique qu'elle survit en fabriquant des objets en bambou pour un commerçant. Mais, faute de pécule, elle ne peut plus acheter de troncs de bambou. Yunus lui avance l'argent de sa poche. Le microcrédit est né. L'économiste propose cette idée – des prêts de quelques dollars permettant aux bénéficiaires de travailler à leur compte – à un établissement financier. Refus. Dès 1976, il met en œuvre ce qui deviendra officiellement la Grameen Bank (banque des villages) en 1983. Sa stratégie ? Il accorde ses fonds d'abord aux femmes, dont le rôle est primordial dans l'économie des villages. Ensuite, il les délivre solidairement à des groupes de cinq personnes, sans exiger ni gage ni garantie. La banque ne fait pas la charité : elle touche des intérêts, indexés

sur l'inflation. Et ça marche : les prêts (11 milliards de dollars accordés en 2011) sont remboursés dans 99% des cas. Et les deux tiers des emprunteurs passent enfin au-dessus du seuil de pauvreté. Le microcrédit fait vite boule de neige : en 2011, il concerne 8,3 millions de personnes et 81 830 villages au Bangladesh.

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

- ◆ Financer des microentreprises est un bon moyen pour supprimer la pauvreté
- ◆ Le business social est une forme de mécénat qu'il faut développer

Yaourt social. Yunus milite pour que les multinationales s'engagent dans le «business social». Le groupe Danone a ainsi créé une usine de yaourts au Bangladesh pour lutter contre la malnutrition. Apparu début 2010 au Salon des entrepreneurs au côté de Franck Riboud, le «banquier des pauvres» a affirmé : «Plus les entreprises exploitent mon image, plus je me sers d'elles.»

Ce septuagénaire a dû quitter la présidence de la Grameen Bank en 2011 après une campagne virulente du gouvernement bangladais, malgré le soutien d'ONG et de personnalités du monde entier.

Anne-Cécile Sanchez

Né en 1964

Jeff Bezos

L'INVENTEUR ET LE LEADER DE L'E-COMMERCE

De tous les sites pionniers du Net, combien existent encore aujourd'hui ? Où sont passés les ambitieux créateurs de start-up qui se prenaient pour les rois du monde et affolaient le Nasdaq à la fin des années 1990 ? Parmi les marques Internet qui ont survécu à l'éclatement de la bulle en 2000, AOL, le vétéran du Web, semble renaître après avoir été près de disparaître et Yahoo! et eBay continuent à prospérer. Mais aucune ne semble garder le même potentiel qu'Amazon. Accueillie avec scepticisme à sa création (les analystes croyaient que sa politique d'investissements tous azimuts allait provoquer sa perte), non seulement elle affiche un chiffre d'affaires de 107 milliards de dollars en 2015, mais son rythme de croissance (+ 300% de 2008 à 2015) reste celui d'une start-up. Une réussite extraordinaire à mettre entièrement au crédit de son fondateur, Jeff Bezos, considéré aujourd'hui comme l'inventeur de l'e-commerce.

Le parcours de Jeff Bezos (qui doit son patronyme à un beau-père d'origine cubaine) démarre comme celui d'un geek. Au lieu d'aller jouer au hockey ou au basket avec ses camarades, il développe à un âge très précoce un don pour le bricolage. A 5 ans, il démantèle lui-même son lit à barreaux avec un tournevis, à 10, il bidouille une alarme électrique pour empêcher ses frères et sœurs d'entrer dans sa chambre, reconverte en laboratoire scientifique... Ce qui ne l'empêche pas de se révéler un élève brillant, dont les deux passions sont la physique et les ordinateurs. Sorti de Princeton avec un diplôme d'informatique et d'ingénierie électrique, il n'a aucun mal à trouver un emploi : Wall Street recrute alors à tour de bras des informaticiens pointus. Bezos travaille un temps pour Fitel, une start-up

qui veut créer un réseau de télécommunications destiné aux transactions monétaires, puis pour une grosse institution financière, avant de se retrouver chez D. E. Shaw, un fonds spéculatif où ses talents lui valent d'être rapidement promu vice-président. Mais cette belle carrière au royaume de la finance prend fin lorsqu'une simple lecture change soudain le cours de son existence.

Réduire les délais de livraison. Nous sommes en 1994, Internet en est à ses balbutiements. On dénombre 500 sites à peine et le commerce en ligne n'existe pratiquement pas, en dehors des transactions entre grandes entreprises. C'est alors que Jeff Bezos tombe par hasard sur

une étude évaluant le taux de croissance d'Internet à 2300% par an. Réalisant la potentialité commerciale qu'offre ce nouveau secteur, il dresse méthodiquement la liste des 20 produits les mieux adaptés à la vente en ligne : ceux pour lesquels Internet apporterait un plus par rapport à la distribution traditionnelle. Et c'est le livre qui arrive en tête, devant la musique, les vidéos, les ordinateurs, les logiciels. Pourquoi le livre ? Parce que, pour ce produit, aucun catalogue de VPC ne serait

satisfaisant, les références étant bien trop nombreuses. De plus, le Web offre la double possibilité de créer une offre beaucoup plus vaste que celle des librairies et la possibilité de contacter un nombre illimité de clients en puissance.

Reste à régler les questions logistiques (stockage, acheminement...), la réussite de l'entreprise reposant en grande partie sur la brièveté du délai entre la commande et la livraison. Jeff Bezos choisit logiquement d'installer son siège à Seattle, où se trouve le plus important grossiste en livres des Etats-Unis, Ingram Book. Accessoirement, cette ville offre

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Avant toute décision, se demander si elle va améliorer le service au client

◆ Mieux vaut se méfier de son instinct et étudier de près les chiffres et les données

PHOTO: © BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES

Créateur en 1995 du site Amazon.com, Jeff Bezos a aussi réussi à populariser le livre électronique. Sa liseuse Kindle (ci-contre) a rapporté environ 5 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2015.



UN RYTHME DE CROISSANCE DIGNE D'UNE START-UP

CHIFFRE D'AFFAIRES DE 2008 À 2015

+300%

Avec 107 milliards de dollars de ventes en 2015, Amazon est le leader mondial de l'e-commerce.

EFFECTIFS DE 2008 À 2015

+537%

Le groupe embauche à tour de bras, avec 132 400 salariés recensés en 2015, contre 20 700 en 2008.

COURS DE L'ACTION DE 2008 À 2015

+1570%

L'action d'Amazon valait 50 dollars à la fin de l'année 2008 et 16 fois plus (835 dollars) début octobre 2016.

un vivier d'informaticiens talentueux que Bezos s'empresse de débaucher.

Le 16 juillet 1995, le site ouvre. Son nom ne doit rien au hasard : l'Amazone est le fleuve du monde qui a le plus gros débit et il compte une infinité d'affluents. Or Amazon.com ambitionne d'offrir le plus grand choix et d'explorer toutes les branches potentielles de l'e-commerce. Au début, un modeste local de deux pièces meublé de tables en bois fait office de bureaux. Le financement : 900 000 dollars, dont le tiers provient des économies des parents de Bezos. « Nous n'avons pas misé sur Internet, confiera sa mère lorsqu'elle sera devenue milliardaire. Nous avons misé sur Jeff. » La campagne de lancement ? Bezos demande à 300 amis et connaissances de tester le site et de faire fonctionner le bouche-à-oreille. Le buzz se répand. Le premier mois, des clients passent commande dans 45 pays, le deuxième, les ventes atteignent 80 000 dollars. Très vite, les espérances les plus folles de l'entrepreneur sont dépassées.

Personnaliser l'offre. Mais le succès d'Amazon n'est pas seulement celui d'une bonne idée mise en œuvre au bon moment. Jeff Bezos comprend dès le départ qu'il ne doit pas se focaliser sur la technique et que le cœur de son métier est la qualité du service apporté au client. Pour l'améliorer, il investit sans cesse dans les infrastructures logistiques, le suivi des livraisons et le service après-vente. Il augmente aussi le choix de titres épuisés ou anciens en ouvrant son site à d'autres vendeurs qu'Amazon, et cultive la transparence en publiant les critiques de la presse et des internautes. Enfin, il personnalise son offre en proposant aux clients une sélection d'ouvrages en fonction de leurs commandes précédentes. Toutes ces innovations ont pour but de gêner l'émergence de concurrents capables de lui ravir des parts de marché.

Dès 1997, Jeff Bezos va plus loin, en voulant transformer « la plus grande librairie sur la terre » en « plus grand magasin sur la terre ». On le prend pour un cinglé. Mais Amazon vend aujourd'hui des écrans plats, des GPS, des téléphones, des jouets, bijoux, des meubles... Ses derniers défis ? La bataille du livre électronique avec les liseuses « Kindle », le cloud computing, face à des concurrents comme Microsoft et Google, le rachat du « Washington Post » ou encore la conquête spatiale avec le projet Blue Origin, sans oublier son projet de livraison par drone. Un système « écolo » selon Bezos, mais qui pourrait prendre du temps avant de décoller. 

Julie Noesser

Né en 1964

Jack Ma

SON SITE, ALIBABA, OFFRE AUX PME L'ACCÈS AU MARCHÉ MONDIAL

Peu connu du grand public, Jack Ma est pourtant une figure majeure du secteur de l'e-commerce pour les entreprises et les particuliers. Le développement du groupe qu'il a créé en 1999, représente l'une des plus belles success stories de l'économie chinoise : Alibaba.com, la première pierre de son édifice, est aujourd'hui la première plateforme de vente en ligne au monde. A la fin 2015, elle comptait plus de 40 millions d'entreprises inscrites dans 240 pays. Le groupe tentaculaire qu'il a bâti compte des dizaines de «business units». Bien plus qu'un succès, c'est une réussite hallucinante. Et Ma devient dans son pays une légende vivante. Ses concitoyens lui savent gré de prouver au monde que leur pays n'est plus seulement un atelier géant à bas coût, mais qu'il se pose désormais en concurrent redoutable dans le domaine de l'innovation et des nouvelles technologies.

Scolarité médiocre. Qui aurait parié il y a quinze ans sur un obscur professeur d'anglais qui se lançait dans le commerce en ligne sans rien connaître ou presque d'Internet ? «Nous n'avions pas d'argent, nous n'avions pas de technologie, nous n'avions pas de plan», aime à rappeler Jack Ma, avec le ton provocant qu'il affectionne. De fait, les débuts du plus gros site de B to B (business to business, les clients étant des entreprises) n'ont pas été faciles. L'aventure Alibaba commence à Hangzhou, une ville de 2,5 millions d'habitants située à 200 kilomètres de Shanghai, plus réputée pour ses jardins et son lac que pour son dynamisme économique. C'est

là qu'est né Ma Yun (qui se fait appeler Jack Ma en Occident) en 1964, et c'est là qu'il passe son enfance, en pleine Révolution culturelle. Pourtant, la campagne de terreur lancée par Mao pour éliminer les élites intellectuelles, suspectées d'adopter les valeurs occidentales, ne touche pas sa famille, trop modeste pour être visée par cette chasse aux sorcières. Les parents du futur Jeff Bezos chinois sont surtout préoccupés par son caractère difficile et ses résultats scolaires médiocres. Plus attiré par les arts martiaux que par les maths, Ma échoue deux fois à l'examen d'entrée à l'université et finit par

intégrer laborieusement un établissement peu coté. Son unique point fort est l'anglais, qu'il parle bientôt couramment, ce qui le conduit à opter pour l'enseignement à la fin de ses études. Il peaufine alors ses compétences linguistiques et monte une agence de traduction. En 1995, il participe en tant qu'interprète à un voyage d'affaires aux Etats-Unis organisé par le gouvernement chinois. Ce voyage fait basculer sa vie.

«Made in China». Jack Ma découvre en Amérique Internet, dont les citoyens chinois ignorent alors l'existence. Dès sa première expérience de navigation sur le réseau, il réalise le potentiel de ce nouveau moyen de communication : il sent qu'Internet va changer le monde, et il veut en être. De retour en Chine, il crée des sites pour des amis, perfectionne sa maîtrise de l'informatique et réfléchit à son projet. L'idée de créer un site de vente de produits «made in China» lui vient après avoir participé à une conférence à Singapour sur l'e-commerce en Asie. «La quasi-totalité des

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

- ◆ Internet permet aux PME de concurrencer les grands groupes
- ◆ La stratégie commerciale doit s'adapter aux spécificités de chaque pays
- ◆ Le service aux entreprises est un des marchés prometteurs de l'e-commerce

Alibaba.com est aujourd'hui le premier site mondial d'e-commerce pour les entreprises.

PHOTO : © 2015 BLOOMBERG/GETTY IMAGES

intervenants étaient américains. Je me suis dit que c'était fou, car les Etats-Unis sont les Etats-Unis, mais l'Asie est l'Asie. J'ai alors réalisé que la Chine devait créer son propre modèle économique pour l'e-commerce», expliquera-t-il plus tard. D'où la création d'Alibaba.com. Selon le business plan de Ma, «l'objectif du site est d'aider les PME chinoises à gagner de l'argent en les mettant en relation avec les entreprises occidentales susceptibles d'en faire leurs sous-traitants». Lancée en 1999 avec un capital dérisoire (60 000 dollars), une équipe réduite de dix-huit salariés et un siège social domicilié dans un deux-pièces à Hangzhou, la start-up se heurte un an plus tard aux difficultés provoquées par l'éclatement de la bulle Internet. Mais un événement inattendu l'aide à passer le cap : l'épidémie de Sras qui touche l'Asie en 2003 limite les déplacements des



“ SI EBAY EST UN
REQUIN DANS L’OCÉAN,
ALORS NOUS SOMMES
LES CROCODILES DANS
LE YANG-TSÉ ”

Jack Ma, fondateur d'Alibaba, lors d'une conférence donnée à Stanford en 2011.

hommes d'affaires étrangers en Chine, ce qui accroît la demande pour les transactions en ligne. Alibaba.com va alors décoller et dégager très vite de gros profits.

Stratégie de diversification. Malgré son succès, Ma ne se repose pas sur ses lauriers. Il met immédiatement en place une stratégie de diversification, de façon à créer un vrai groupe Internet généraliste. Dès 2003, il lance Taobao.com (un site de particulier à particulier, littéralement «recherche d'un trésor»), qui va rapidement évincer eBay du marché chinois (500 millions d'utilisateurs moins de dix ans plus tard). Avec Tmall.com, il crée en 2008 une véritable galerie marchande qui met en relation les marques et les internautes. Fin 2015, les ventes cumulées de Taobao, Tmall et un site d'achat groupé créé dans la foulée, atteignent 394 milliards de dol-

lars. Ma a tout prévu, car il a verrouillé son écosystème en développant sa propre plateforme de paiement sans carte bancaire, Alipay. Enfin, après avoir pris une participation minoritaire dans Sina Weibo, le Twitter chinois, Alibaba.com rachète en 2013 des parts de ShopRunner, un spécialiste américain de la livraison rapide.

Entrée en Bourse. Au-delà de sa réussite, Jack Ma a développé une vision originale. Il combat ainsi l'idée selon laquelle la compétitivité de la Chine n'est due qu'à ses prix bas. Selon lui, «70% des innovations sont créées par les PME», parce qu'elles sont confrontées à plus de difficultés que les grands groupes et développent des capacités d'adaptation supérieures. Et nul pays ne possède plus de PME que la Chine ! La mission de Ma : diffuser, via Alibaba, les innovations des

PME chinoises en rendant leurs produits accessibles en ligne. Et favoriser la création d'entreprise via le microcrédit, qu'il introduit en Chine après avoir passé un accord avec son inventeur bangladais, Muhammad Yunus (lire page 19). Mais, coup de théâtre, en mai 2013, Jack Ma crée la surprise en annonçant qu'il quitte son poste de P-DG (mais conserve la présidence exécutive du groupe). C'est un pilier, Jonathan Lu, qui lui succède. Et qui fait entrer le groupe en bourse en septembre 2014. Ce jour-là, Alibaba lève 25 milliards de dollars, ce qui valorise l'entreprise à 222 milliards, plus qu'Ebay et Amazon réunies. Autre record mondial : en 2015, le «jour des célibataires» en Chine (le 11 novembre) l'entreprise a réalisé 13 milliards de dollars de ventes en vingt-quatre heures. Co-lo-ssal. 

Julie Noesser

Né en 1984

Mark Zuckerberg

**SON RÉSEAU EST DEVENU INCONTOURNABLE
POUR UN QUART DE L'HUMANITÉ**

LE NOMBRE
D'UTILISATEURS
ACTIFS CHAQUE MOIS
SUR FACEBOOK

2016
1,7 milliard →

Mark Zuckerberg
rêve de convertir
l'Afrique à Facebook
afin de dépasser
les 2 milliards
d'utilisateurs.

2004
1 million



D'après son profil Facebook, Mark Zuckerberg est né il y a trente-deux ans. Il a étudié à Harvard et habite Palo Alto. Il parle anglais et chinois, aime «Star Wars», «Matrix» et «Le Parrain», écoute Beyoncé, Rihanna et Daft Punk. Il est marié à Priscilla Chan, avec qui il a créé une fondation charitable, il a une petite fille, Max, et pas moins de 82,5 millions d'amis. Sur le site, ses millions d'amis ont accès à ses photos : Mark avec le pape, Mark avec sa femme (à Rome), Mark avec Bill Gates, avec Max (pour la fête des Pères), Mark avec le président du Nigeria (en selfie)... Le 11 octobre 2016, ils étaient 9 millions à avoir visionné une vidéo postée deux jours plus tôt dans l'après-midi. On y voit Mark préparant un barbecue en attendant ses amis pour regarder avec eux le deuxième débat Trump-Clinton. Il y répond en direct à des internautes du monde entier. Antonio lui demande pourquoi il porte un tee-shirt mauve. Réponse : «Hey! C'est le week-end. Au boulot, je porte toujours du gris pour ne pas perdre de temps à choisir, mais là, je ne bosse pas. C'est barbecue!» Cool.

Geek rebelle et à demi-autiste. Mark Zuckerberg partage énormément sur Facebook. Mais c'est un peu la règle du jeu. Tout le business model de son entreprise repose sur notre appréciation de la notion de vie privée et sur ce que nous sommes prêts à partager avec nos amis virtuels. Plus on partage, plus Facebook engrange de dollars de la part d'annonceurs fascinés par le plus grand étalage de données privées du monde. Et ça fonctionne : en 2015, Facebook a réalisé un chiffre d'affaires de 17,9 milliards de dollars et la publicité représentait 96,5% de ce revenu. C'est aussi très rentable : son bénéfice s'est élevé à 3,6 milliards de dollars. A 32 ans, Zuck (c'est son diminutif sur Facebook) est déjà à la tête d'une fortune évaluée à 51,7 milliards de dollars par «Forbes», ce qui en fait le plus riche jeune milliardaire et la 6^e plus grande fortune du monde. Merci au 1,7 milliard d'individus qui «partagent» chaque mois sur ce qui est devenu le plus grand réseau social au monde. Un réseau qui a 12 ans à peine.

En 2004, Zuck, qui a intégré Harvard, où il étudie la psychologie et l'informatique, a vite acquis la réputation d'un geek rebelle et à demi-autiste, mais surdoué. Motif? Il a créé Facemash, un site ultrapopulaire où l'on peut comparer les photos de deux étudiants (es) puis voter d'un clic pour le plus sexy, et tout le monde sait qu'il a refusé plusieurs millions de dollars d'AOL et de Microsoft, qui souhaitaient lui acheter un programme baptisé Synapse, créé au lycée. Du coup, trois étudiants, Divya

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ La qualité de l'exécution d'une idée compte bien plus que l'idée elle-même

◆ La ténacité est une qualité essentielle : on ne vend pas son bébé, même pour 1 milliard

◆ Pour entretenir le désir de l'utilisateur, il faut faire évoluer son produit régulièrement

Narendra et les frères Winklevoss, lui demandent de les aider à écrire le code d'un site mi-réseau social, mi-site de rencontres, «the Harvard Connection». Zuck commence à collaborer au projet, puis les plaque et lance The Facebook, développé en quelques semaines. Face au succès ultrarapide du site, il plaque aussi Harvard et se concentre sur le développement de son projet. A la fin de l'année, Facebook compte 1 million d'utilisateurs. L'année suivante, en 2005, ils sont 5,5 millions. Mais la belle histoire a des ratés : un mois après le lancement, Zuck est attaqué en justice par ses ex-associés de la «Harvard Connection», qui l'accusent de leur avoir volé leur idée. Ce qui débouchera quatre ans plus tard sur un accord qui leur rapportera au total 65 millions de dollars.

Marketing comportemental. Dans l'intervalle, Facebook a explosé. En 2006, Yahoo! propose 1 milliard de dollars à son créateur, qui refuse de vendre son bébé. «Je n'avais jamais rencontré quelqu'un qui se désintéresse de 1 milliard de dollars», racontera Terry Semel, le P-DG de Yahoo! à l'époque. Zuckerberg veut continuer à développer sa création. Il embauche Sheryl Sandberg, une vétérane de Google. Arrivent également des cadres d'eBay, de Genentech, de Mozilla et de Google qui viennent renforcer la start-up. Dans le même temps, presque tous les amis de Zuckerberg qui avaient travaillé avec

lui au départ quittent l'entreprise. Pour créer d'autres sites, mais aussi parce qu'il n'est pas si facile de travailler avec le petit génie de la maison, souvent décrit, même par ses meilleurs potes, comme un «robot». Les nouveaux arrivants musclent le business model : le métier de base du site qui aime tout connaître de vous, c'est le marketing comportemental. En collectant vos données, Facebook est en mesure de proposer aux annonceurs d'afficher leur publicité de manière ultraciblée, et donc de viser les utilisateurs les plus susceptibles d'acheter leurs produits.

Réalité virtuelle et drone solaire. Le chiffre d'affaires décolle enfin, et Zuckerberg accepte de faire entrer le groupe en Bourse en 2012. L'affaire se déroule moins bien que

prévu : introduite au Nasdaq le 12 mai au cours de 38 dollars, l'action n'en vaut plus que 18 en septembre, sur fond de baisse du chiffre d'affaires publicitaire. Les actionnaires qui se sont accrochés ont pourtant eu raison : quatre ans plus tard, en octobre 2016, elle vaut 127 dollars, la capitalisation du groupe atteint 365 milliards (35 fois celle de Peugeot) et la fortune perso de Zuck plus de 50 milliards. Il faut dire que Facebook n'a cessé d'élargir son empire, gagnant des centaines de millions d'utilisateurs chaque année et toujours plus d'argent grâce à leurs données personnelles, utilisées pour doper les revenus publicitaires. D'autres ont fui, affolés par le «viol» en ligne de leur vie privée. D'autant que Facebook n'hésite pas à tester de nouvelles applications, quitte à les retirer devant le tollé provoqué, puis à s'excuser. Jusqu'à la tentative suivante. Aujourd'hui, Facebook met aussi le paquet sur le hardware comme le casque de réalité virtuelle (Facebook a racheté Oculus pour 2 milliards l'an dernier), le drone à énergie solaire (pour diffuser Internet en Afrique) ou encore les serveurs informatiques. Pour accélérer dans ces domaines, Zuck a recruté récemment Regina Dugan, qui pilotait jusque-là l'un des grands labos de recherche de Google. Il lui a promis des centaines d'ingénieurs et des centaines de millions de dollars. L'aventure, en fait, vient tout juste de commencer. **C**

Patrick Chabert



LES FRÈRES LUMIÈRE INVENTENT LE CINÉMA ET UNE INDUSTRIE

En 1895, Auguste et Louis innovent en étant les premiers à projeter un film dans une salle pour des dizaines de spectateurs. Ils inventent à la fois une caméra et un projecteur, un art et une industrie, une autre façon de voir le monde. Ces innovateurs passionnés ont aussi mis au point la photo instantanée et la photo couleur. Un duo de légende.

Les virtuoses de l'innovation

**SEUL LES MOTIVE LE
LANCEMENT DE
PRODUITS QUE L'ON
N'A JAMAIS VUS**

L

'innovation est le moteur du progrès. Avec les débuts de la révolution industrielle, grâce à l'association des scientifiques et des chefs d'entreprise (qui disposent d'un capital et du savoir-faire pour fabriquer des objets en série), l'apparition de nouveaux produits sur le marché devient systématique. L'Anglais Matthew Boulton, qui commercialise la machine à vapeur de Watt dans toute l'Europe, est l'un des

premiers industriels qui diffuse une invention sur une grande échelle. Il possède déjà tous les talents des virtuoses de l'innovation qui vont lui succéder : il améliore le produit, le fait breveter, rationalise sa fabrication et offre à ses clients une expertise. Au XX^e siècle, George Merck, patron d'un groupe pharmaceutique, puis Thomas Watson Jr, le P-DG d'IBM qui introduisit l'informatique dans les entreprises, et Akio Morita, boss de Sony et père de l'électronique grand public, donnent ses lettres de noblesse à la R & D. Quant à Steve Jobs, il a lancé l'ordinateur personnel, puis l'iPod et l'iPad. Tous ces P-DG ont réussi là où personne ne s'était risqué, habilités par ce que Steve Jobs appelait « la passion brûlante d'innover ». Pour eux, la question n'a jamais été : « Que pouvons-nous produire ? » mais : « Que voulons-nous inventer ? »

Patrice Piquard

- ➔ **28** MATTHEW BOULTON (Soho Manufacturing) ➔ **30** LES FRÈRES LUMIÈRE (Société Lumière) ➔ **32** GEORGE W. MERCK (Merck) ➔ **34** THOMAS WATSON (IBM)
➔ **36** AKIO MORITA (Sony) ➔ **38** FRANÇOIS MICHELIN (Michelin) ➔ **40** STEVE JOBS (Apple)
➔ **42** ELON MUSK (Tesla) ➔ **44** LARRY PAGE ET SERGEY BRIN (Google)

1728-1809

Matthew Boulton

CE PRÉCURSEUR DE LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE A MÉCANISÉ LES USINES

Le bicentenaire de sa mort, en 2009, est passé totalement inaperçu. Et pourtant, sans lui, la machine à vapeur révolutionnaire inventée par James Watt n'aurait jamais trouvé le succès. Matthew Boulton, celui dont le nom a été injustement oublié, fut l'artisan de la réussite de Watt et par là même, l'un des acteurs majeurs de la première révolution industrielle, née, comme lui, en Angleterre.

Bien avant sa rencontre avec James Watt, Boulton avait amassé une fortune en reprenant à 31 ans la petite fabrique de son père, spécialisée dans la quincaillerie, pour en faire une entreprise florissante. Au milieu du XVIII^e siècle, la Soho Manufacturing Company, installée dans la banlieue de Birmingham, produit en quantité objets métalliques, médailles, bijoux et monnaies. Elle fait partie de ces établissements précurseurs qui pratiquent déjà la production en série à grande échelle, avec une division du travail poussée. Boulton étant l'un des très rares patrons de l'époque à diriger une entreprise dépassant le millier d'ouvriers, est donc un pionnier de cette industrie moderne qui commence alors à s'affirmer. Mais l'homme est plus qu'un simple patron. C'est un esprit curieux, brillant, qui s'intéresse à tout. Un pur produit des Lumières, persuadé que l'émulation naît de la rencontre entre industriels et scientifiques, et que le progrès en découle.

Passion pour la recherche. C'est ce qui l'amène à fonder, en 1766, la Lunar Society (qui doit son nom aux réunions mensuelles fixées à la pleine lune). A l'époque, de très nombreuses académies scientifiques provinciales fleurissent en Grande-Bretagne. Les plus actives

sont dans le Nord et les Midlands, là où se nouent les contacts entre industriels, hommes de science et esprits éclairés. La Lunar Society en est l'illustration parfaite : dans un cadre informel mais ultra-stimulant, elle rassemble des hommes qui partagent une même passion pour la recherche technologique et ses applications industrielles. Certains membres sont des personnalités de renom (Thomas Jefferson et Benjamin Franklin, par exemple), et c'est là que Matthew Boulton fait la connaissance du physicien et poète Erasmus Darwin (grand-père de Charles,

qui bouleversera le monde avec sa théorie de l'évolution). Les deux hommes se découvrent de nombreux centres d'intérêt communs et regroupent autour d'eux d'autres esprits de grande valeur, parmi lesquels l'inventeur et ingénieur écossais James Watt.

Alliages inédits. Avant l'arrivée de James Watt en 1767, Boulton et Darwin avaient déjà travaillé sur la machine à vapeur. Boulton s'était même essayé à en construire une. Mais le modèle de Watt est révolutionnaire. Ses performances sont trois fois supérieures à celles de la machine fabriquée à 75 exemplaires par Thomas Newcomen, qui avait acquis les droits de

l'invention du Français Denis Papin. Il faut toutefois résoudre certaines questions techniques avant de passer à la fabrication en série. C'est là que l'alliance entre ingénieurs et industriels se révèle précieuse. Ainsi, l'idée de Watt d'ajouter un condenseur séparé pose des problèmes de technique sidérurgique pour la réalisation de certaines pièces. Boulton l'aide en utilisant sa fabrique de Soho pour procéder à des essais de nouveaux minerais et de nouveaux alliages. De

même, la technologie des hautes températures et de leur mesure constitue un autre défi, faisant converger les préoccupations de Boulton, qui fabrique des thermomètres, de Watt, avec sa machine à vapeur, et d'un industriel de leurs amis à la tête d'une usine de céramique.

Nouvelles perspectives. Malgré ces difficultés techniques initiales, l'association entre Watt et Boulton va s'avérer avantageuse pour les deux hommes. Il faut dire qu'une réelle complicité les unit : ils partagent une même curiosité insatiable pour les sciences, un même esprit entreprenant et une volonté de faire bouger les choses. En revanche, pour ce qui est du sens des affaires, heureusement pour Watt que Boulton est là. C'est grâce à lui qu'il évite la ruine en attendant la commercialisation des premières machines en 1775. Les deux hommes en écoulent près de 600. Ils ne les vendent pas, mais touchent une redevance équivalente au tiers des économies de charbon réalisées par rapport à la machine de Newcomen (qui en consommait quatre fois plus). Surtout, les relations de Boulton dans le milieu politique permettent à Watt d'obtenir en 1775 la prolongation de son brevet sur la machine à vapeur (ce qui assure aux compères un monopole juteux jusqu'en 1800), puis, peu après, l'abrogation de l'interdiction d'exporter des machines, ce qui offre à leur entreprise de nouvelles perspectives.

Service après-vente. En effet, une fois équipé le marché britannique, la firme Boulton & Watt se lance à la recherche de nouveaux débouchés à l'étranger, où la demande est très forte, tant pour créer de l'énergie dans les fabriques, où la machine à vapeur remplace les roues à aube, que pour pomper l'eau des mines ou frapper les monnaies. Pour satisfaire cette demande, Matthew Boulton utilise des techniques de vente originales. En effet, même si l'espionnage industriel fait déjà rage, incitant certains hommes d'affaires européens à tenter de piller les secrets de

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

- ◆ Un lobbying politique intensif permet d'infléchir les lois en sa faveur
- ◆ Si elle veut innover, l'industrie doit financer les scientifiques
- ◆ Les entreprises high-tech doivent offrir un service et une expertise



Avant même la Révolution française, l'Anglais Matthew Boulton fabriquait en série et installait dans les usines la machine à vapeur conçue par l'ingénieur James Watt.

PHOTO: © THE GRANGER COLLECTION NYC/RUE DES ARCHIVES; UNIVERSAL HISTORY ARCHIVE/GETTY IMAGES

LES DATES CLÉS

1765 Boulton ouvre l'usine la plus moderne de l'époque pour fabriquer des objets métalliques.

1775 Il commence à produire en série la machine à vapeur inventée par son associé, James Watt.

1782 Sans cesse améliorée, la machine de Watt s'impose dans les usines comme source d'énergie.

1788 Grâce aux presses à vapeur de Boulton, on frappe des monnaies impossibles à contrefaire.

Watt, il ne suffit pas de s'être procuré une machine pour arriver à la reproduire et à la vendre. Car, hors de l'Angleterre, l'industrie est si balbutiante que le manque de mécaniciens est criant. L'atout de Boulton et Watt, quand ils vendent une machine, c'est de pouvoir former le client en lui envoyant un technicien qui reste en poste trois ans. Un service après-vente avant l'heure qui fait toute la différence.

Salariés émigrés. Les premières machines étant souvent achetées par des aristocrates ou des grands bourgeois, l'employé expédié avec la machine est en général un homme très instruit. C'est ainsi que le neveu de Boulton dirige l'assem-

blage de la première machine à vapeur à la Monnaie de Saint-Pétersbourg, en 1802. Walt et Boulton sont aussi amenés à jouer un rôle d'expert dans l'application de la vapeur à des fins industrielles. Ils offrent à l'acheteur tout ce dont il a besoin, le renseignant sur les performances des machines et lui fournissant des études sur le coût et les débouchés des produits dont elles facilitent la fabrication. Ils proposent même, au besoin, de fournir la main-d'œuvre des usines qu'ils mécanisent, du directeur jusqu'à l'ouvrier, se chargeant personnellement de payer une pension à la famille des salariés anglais émigrés. Une technique de vente ultra-efficace qui permet à nos deux Anglais de devenir

leaders dans leur domaine et de faire de la machine à vapeur le fer de lance de l'industrialisation naissante de l'Europe. Si le nom de Matthew Boulton sera par la suite éclipsé par celui de son associé, il n'en reste pas moins qu'il fut le premier entrepreneur moderne. Quant à son étonnant sens des affaires, sa maîtrise des enjeux de la propriété intellectuelle, son goût pour la recherche et le développement, sa capacité d'organiser rationnellement la production et sa volonté de s'implanter sur les marchés étrangers, ils restent les principales compétences demandées aux aspirants P-DG, plus de deux siècles après sa mort. **G**

Julie Noesser

1862-1954

1864-1948

Auguste et Louis Lumière

ILS ONT INVENTÉ LE CINÉMA, UN NOUVEL ART ET UNE NOUVELLE INDUSTRIE

Ce jour-là, le 28 décembre 1895, c'est la scène originelle du cinéma qui se joue. Dans le sous-sol du Grand Café boulevard des Capucines, à Paris, Georges Méliès, propriétaire de théâtre, figure parmi les invités des frères Lumière, Auguste et Louis, et de leur père, Antoine. Quelque trente-trois badauds ont payé 1 franc leur ticket pour assister à une séance. Ils n'ont aucune idée de ce qui les attend. Au programme : 10 films de cinquante secondes dont «La Sortie de l'usine Lumière à Lyon», un quasi-documentaire, et «L'Arroseur arrosé». Les spectateurs, tour à tour médusés et enthousiastes, jettent leur chapeau en l'air. Avec cette première projection publique, les Lumière viennent d'inventer le cinéma. Le succès est immédiat, leurs films sont acclamés de Londres à New York, de Rome à Saint-Petersbourg. Les frères Lumière tournent 50 films en un an, qui sont projetés sur les cinq continents. Des tonnerres d'applaudissements accueillent cette innovation, qui va donner naissance à un nouvel art, une nouvelle culture et une nouvelle industrie. Au cours des décennies suivantes, Louis et son frère inventent la photo couleur, la photo panoramique et le cinéma en relief. Ils déposent 250 brevets et commercialisent leurs produits dans 85 pays.

Migraines et prix d'excellence.

Quand ils organisent la première projection en 1895, les Lumière, alors trente-trois, sont déjà des industriels prospères. Auguste est né en 1862, Louis deux ans plus tard, à Besançon. Leur père, Antoine, avait été peintre d'enseigne avant de bifurquer vers la photographie. Au milieu des

années 70, ce passionné de techniques nouvelles ouvre un petit atelier photo à Lyon, où se réfugie bientôt Louis, qui souffre de violents maux de tête et délaisse l'école pour assister aux séances de pose. Il fera plus tard, comme Auguste, de brillantes études au lycée scientifique La Martinière, à Lyon, l'un et l'autre collectionnant les prix d'excellence en chimie.

Du Kinétoscope au Cinématographe. Après le lycée, les frères décident de reprendre les expériences avortées de leur père, qui tente de mettre

LES LEÇONS DE LEUR SUCCÈS

- ◆ Pour innover, il faut combiner un processus rationnel et scientifique avec une logique analogique
- ◆ Pour vendre un produit, les grands événements sont les meilleures caisses de résonance

au point une nouvelle plaque photo (l'ancêtre de la pellicule). Jusque-là, les plaques au gélatino-bromure d'argent étaient réservées aux professionnels, du fait de la complexité de leur mise en œuvre. En deux mois, Louis, du haut de ses 17 ans, met au point une émulsion rapide prête à l'emploi qui rend possible une production industrielle visant le grand public. Elle fait la fortune de la famille. En dix ans, de 1880 à 1890, on passe d'une micro-entreprise familiale à une société qui emploie 200 salariés, produit 350 000 douzaines de plaques et s'impose rapidement comme la plus importante société de produits photographiques d'Europe.

Les Lumière sont désormais riches et reconnus. Antoine, qui a failli mettre la maison sur la paille à cause de sa gestion calamiteuse, est toujours passionné par la technologie. En 1894, il revient de Paris avec un défi : il a assisté à une démonstration du Kinétoscope, inventé un an plus tôt par Edison. L'Américain a mis au point une visionneuse qui permet de regarder un film de quelques secondes. Fabuleux, mais le père Lumière est persuadé que l'intérêt n'est pas d'observer une petite



EN MOINS DE
50 ANS, LE CINÉMA
PREND SON ÉLAN

1895 Première projection de cinéma organisée à Paris par les frères Auguste et Louis Lumière, inventeurs du Cinématographe.

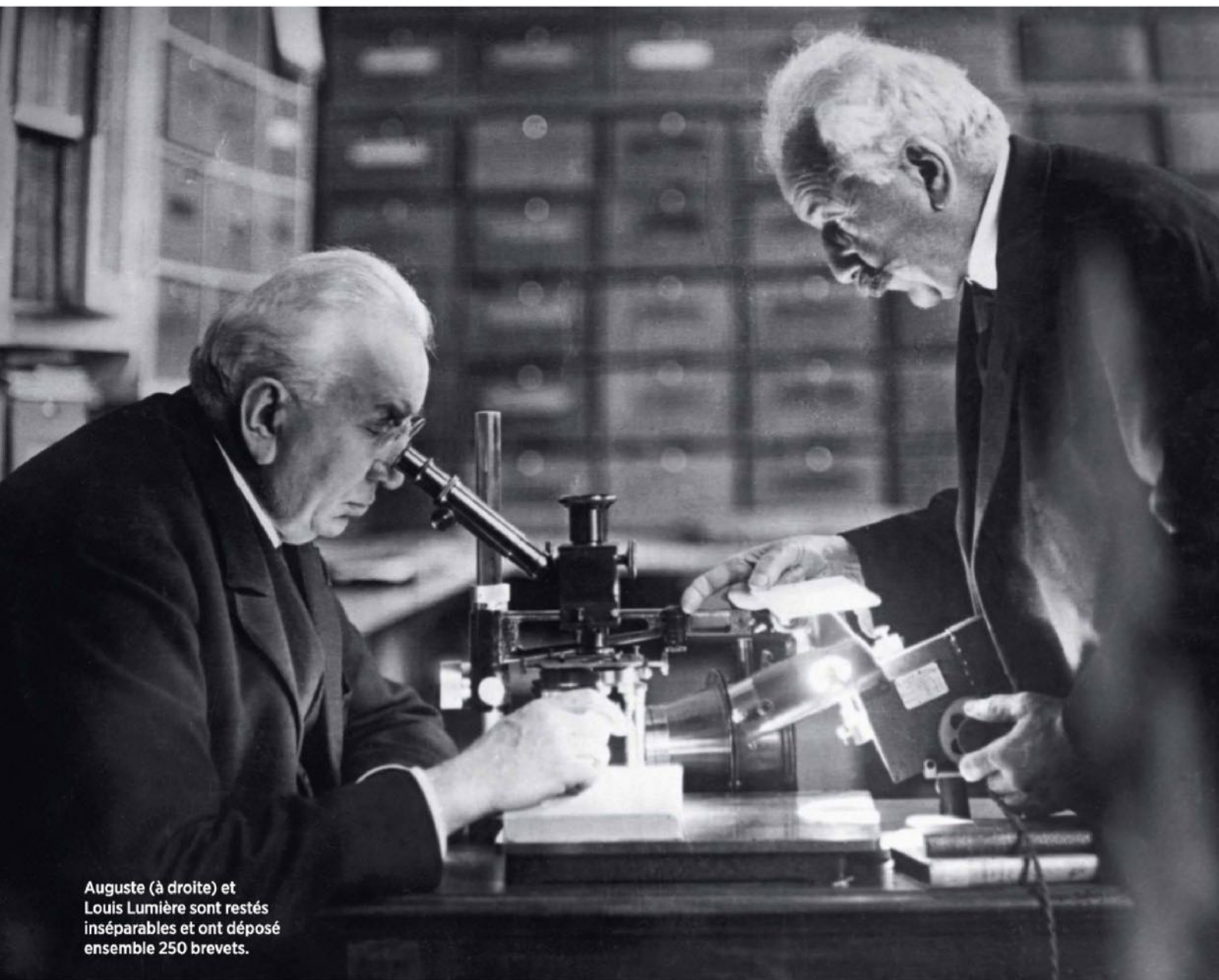
1902 Premiers effets spéciaux, mis en scène par le magicien Georges Méliès, dans son film «Voyage dans la Lune».

1922 Premier long-métrage en couleur, «The Toll of the sea», de Chester M. Franklin. Dès 1901, un court-métrage avait été réalisé par Edward Turner.

1927 Premier film parlant, «Le Chanteur de jazz», de la Warner Bros. Succès colossal au box-office. Mais le muet s'effondre rapidement.

PHOTO: © BETTMANN ARCHIVE/GETTY IMAGES

image d'un film enfermée dans une boîte, mais bien de projeter ce film sur un écran, devant un public. Louis et Antoine se mettent au boulot, multipliant les prototypes. Louis s'inspire du système d'entraînement à griffe d'une machine à coudre pour faire défiler la pellicule qui s'immobilise un vingt-cinquième de seconde devant la fenêtre de projection. Le 13 février 1895, ils déposent un brevet pour un appareil trois-en-un qui permet à la fois la prise de vues, le tirage du film et la projection. Nom de baptême de l'engin ? Le Cinématographe. Il aura la descendance que l'on connaît. Les Lumière refusent de vendre leur invention. Ils veulent l'exploiter



Auguste (à droite) et Louis Lumière sont restés inséparables et ont déposé ensemble 250 brevets.

ter eux-mêmes et garder le contrôle de toute la chaîne. Ils ont compris que, pour alimenter leur nouveau business, il faut produire des films. Dès l'année suivante, ils créent une école et forment de jeunes opérateurs qu'ils expédient au bout du monde filmer tout ce qu'ils peuvent. Et en 1900, l'Exposition universelle sert de tremplin à leur entreprise.

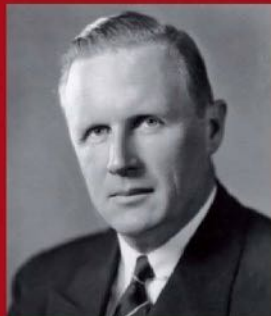
Une nouvelle industrie en marche.

Louis, en publicitaire visionnaire, veut projeter ses films sur un écran géant tendu sur la tour Eiffel ! L'autorisation lui est refusée. Il ne se démonte pas et installe son écran dans une salle où 150 films

maison sont projetés devant 1,5 million de spectateurs. Le succès, colossal, achève de rendre Louis et Auguste célèbres dans le monde entier. Pourtant, à peine dix ans plus tard, ils se détournent du cinéma qui se transforme à l'époque en industrie. Les deux frères décident de se consacrer à l'innovation, aux pellicules et aux appareils. Louis travaille depuis des années sur la mise au point de son grand œuvre : la photo couleur. Il dépose son brevet en 1903 et commercialise son procédé dès 1907. Les Lumière gèrent alors six usines, dont une aux Etats-Unis, qui fabriquent du papier et des pellicules photographiques. Avant la guerre de 14, ils emploient plus

de 1000 salariés et innovent aussi dans le social. Leurs employés reçoivent des soins gratuits, cotisent pour un système de retraite maison et pour une société mutuelle de loisirs. En 1925, Louis et Antoine, sexagénaires, se retirent pour se consacrer à leurs passions de toujours, la médecine pour Auguste et les inventions pour Louis (le cinéma en relief). La société Lumière, cotée dès 1896, continuera durant des décennies à produire du papier photo et fusionnera avec le groupe Ilford en 1975. Les appareils photo Lumière seront, eux, fabriqués jusqu'en 1966. Cent deux ans après la naissance de Louis. ©

Patrick Chabert



Merck
mise sur la
recherche dès
1933, en
créant un labo
employant
plus de **200**
chercheurs



Le Merck
Institute of
Therapeutic
Research
de Rahway
(New Jersey),
au début des
années 1960.

PHOTOS: © SP MERCK CREATIVE SERVICES

1894-1957

George W. Merck **LE PREMIER** **À SAISIR L'IMPORTANCE DE LA R&D**

C'est l'un des très rares patrons auxquels le magazine «Time» a consacré sa couverture. En août 1952, le portrait de George W. Merck est accompagné de la devise de l'entreprise qui porte son nom : «La médecine est au service des hommes, non du profit.» Si la revendication philanthropique est sincère, George W. Merck n'en a pas moins un formidable talent pour accumuler les bénéfices.

Morphine et cocaïne. Trois siècles plus tôt, en 1668, l'Allemand Friedrich Jacob Merck acquiert une officine pharmaceutique à Darmstadt. Sous l'impulsion de l'un de ses descendants, Heinrich Emanuel Merck, la firme familiale passe dès 1827 au stade de la fabrication industrielle. Ses produits vedettes sont la morphine, la codéine et la cocaïne, dont Merck a mesuré le potentiel médical et... commercial. Grâce à un usage inédit de la publicité, il exporte jusqu'aux États-Unis et y ouvre même une succursale. George Merck, petit-fils de Heinrich Emanuel, prend en 1891 les rênes de Merck & Co

outré-Atlantique. En 1903, il ouvre une usine dans le New Jersey. L'affaire prospère et compte plus de 1 000 employés, mais au début de la Première Guerre mondiale, la famille allemande est contrainte de vendre ses parts. Habilement, George parvient à les racheter, aux enchères, en 1919. Mais il souffre de problèmes de santé et confie bientôt la direction de la firme à son fils de 31 ans, George W.

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Pour dominer dans son secteur, il faut se doter du meilleur labo de recherche

◆ Si une firme a des finances saines, elle peut absorber un concurrent plus gros qu'elle

Diplômé de Harvard, ce dernier fait vite des étincelles. Son premier exploit est le rachat, deux ans après son arrivée, d'un de ses principaux concurrents, Powers-Weightman-Rosengarten. Cette fusion fait plus que doubler le chiffre d'affaires. Merck comprend alors que l'avenir des firmes pharmaceutiques ne peut plus dépendre seulement des découvertes des chercheurs universitaires et qu'il faut

internaliser la R&D afin de créer un «pipeline de nouveaux produits». En 1933, il inaugure un labo rassemblant la crème des chimistes et biologistes américains, dont de futurs Prix Nobel.

Numéro 2 mondial. Dès lors, le groupe Merck consacre à la recherche plus de 5% de son chiffre d'affaires – du jamais-vu – et se trouve à l'origine de grandes avancées scientifiques : découverte et industrialisation de la vitamine B12, de la pénicilline G, de la cortisone... Quant à la streptomycine, elle contribue à éradiquer la tuberculose dans le monde développé. Compte tenu de son importance, et fidèle à sa devise, George W. en rend public le brevet. Lorsqu'il part à la retraite, en 1950, la firme emploie 2 000 chercheurs et Merck est devenu le deuxième groupe pharmaceutique mondial. Plus des trois quarts de son portefeuille de médicaments n'existaient pas un quart de siècle auparavant, lorsque George W. en prit la tête. Et tous ses concurrents l'ont imité en misant sur la R&D. **G**

Mathieu Carquain

OFFRE CAPITAL PLUS : l'économie en profondeur !



CAPITAL - 12 N°s PAR AN

→ Chaque mois avec Capital : une grande richesse de reportages, de décryptages, d'enquêtes, de portraits de leaders, de conseils et dossiers pratiques pour investir et mieux consommer.



HORS-SÉRIES - 6 N°s PAR AN

→ Capital hors-séries vous propose un dossier thématique complet sur un secteur d'activité ou sur les meilleures façons de gérer votre patrimoine.

Près de
35%
de réduction*

LES + DE L'ABONNEMENT



Vous profitez d'un tarif exceptionnel et d'une réduction de près de 35%* par rapport au prix de vente au numéro.



Un service abonnement sur-mesure : en cas de déplacement, changez votre lieu de livraison pour ne pas rater votre rendez-vous mensuel avec Capital.



La livraison à domicile de vos magazines est offerte.



Vous aimez décrypter l'économie ? En vous abonnant, **vous ne loupez aucun numéro et vous bénéficiez de toutes les clés** pour mieux comprendre le monde qui nous entoure !

L'abonnement, c'est aussi sur www.prismashop.capital.fr

Si vous lisez la version numérique de Capital, **cliquez ici !**



BON D'ABONNEMENT À Capital

Retournez ce bon d'abonnement à : Capital- Service Abonnements
LIBRE RÉPONSE 80002 - 62069 Arras cedex 9

→ CAPITAL PLUS

Près de
35%
de réduction*

☐ **OUI, je m'abonne 1 an** à Capital et ses hors-séries
(12 n° + 6 hors-séries) pour **64€90** au lieu de **97€90**.*

☐ Je préfère m'abonner à
Capital SEUL
(1 an - 12 n°) pour **35€**
au lieu de **58€90**.*

① Je renseigne mes coordonnées : (obligatoire*)

☐ Mme ☐ M.

Nom _____

Prénom _____

Adresse _____

Code Postal _____ Ville _____

Merci de m'informer de la date de début
et de la date de fin de mon abonnement :

Tél. : _____
E-mail : _____

② Je choisis mon mode de règlement :

CAP299P

☐ Chèque bancaire à l'ordre de Capital

☐ Carte bancaire (Visa ou Mastercard)

Date d'expiration : M M A A

Cryptogramme : _____

Date et signature obligatoires :

☐ Je souhaite recevoir une facture

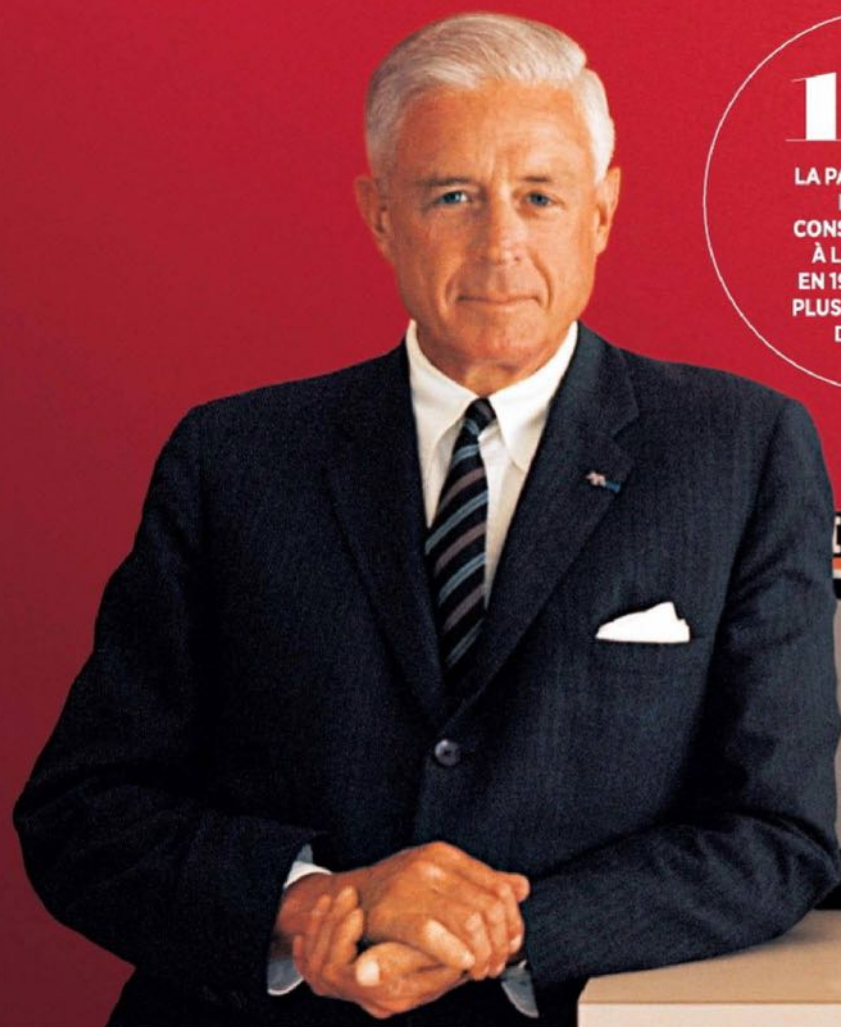
☐ Je souhaite être informé(e) des offres commerciales du groupe Prisma Media.

☐ Je souhaite être informé(e) des offres commerciales des partenaires du groupe Prisma Media.

*Prix de vente au numéro. *Information obligatoire. A défaut, votre abonnement ne pourra être mis en place. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France Métropolitaine. Délai de livraison du premier numéro: 4 semaines. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique à des fins d'abonnement à nos services de presse, de fidélisation et de prospection commerciale. Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification, de suppression et d'opposition au traitement des informations vous concernant. Pour exercer ces droits, il vous suffit de nous écrire en envoyant un e-mail ou un courrier à cl@prismamedia.com ou PRISMA MEDIA, Le Correspondant Informatique et Libertés, 13, rue Henri Barbusse - 92230 Gennevilliers. Si vous acceptez que ces informations soient transmises à des partenaires du Groupe Prisma Media, ceux-ci peuvent être situés hors de l'Union Européenne.



1914-1993 Thomas Watson EN TOUTES LES ENTREPRISES, CE BOSS



10%

LA PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSACRÉE PAR IBM À LA RECHERCHE EN 1958, TROIS FOIS PLUS QU'À L'ARRIVÉE DE WATSON.

4000

LE NOMBRE DE CHERCHEURS DANS LES LABORATOIRES D'IBM EN 1958. SIX ANS AUPARAVANT, ILS N'ÉTAIENT QUE 500.

SYSTEM 360

La série d'ordinateurs 360, lancée par Watson en 1966, a fait d'IBM l'un des premiers groupes mondiaux.

Rarement un groupe a bénéficié d'une telle aura. Entrer chez IBM dans les années 1970, c'était être admis dans un club huppé, avec un code de bonnes manières si strict qu'il imposait le port d'un costume sombre et d'une chemise blanche. Une sobriété qui se retrouvait, au figuré, dans l'allure un tantinet compassée du personnel et, au propre, dans l'interdiction de boire la moindre goutte d'alcool. C'est bien entendu sa puissance et sa réussite exceptionnelle qu'IBM mettait ainsi en scène. Ce groupe

dominait à tel point ses concurrents de l'époque - Honeywell, NCR, Sperry Rand, Texas, Bell & Howell... - qu'on décrivait alors le monde de l'informatique comme celui d'«IBM et les sept nains».

Mauvaises notes. Le P-DG qui régnait sur cet empire n'avait pourtant rien d'un surhomme. Et sa réussite était d'autant plus surprenante qu'il avait eu dans sa jeunesse tous les défauts des fils à papa : étudiant médiocre et souffreteux, ainsi qu'amateur impénitent de soirées très arrosées. Quand Thomas Watson junior

naît en 1914, son père, Thomas Watson senior, dirige CTR, une société qui fabrique du matériel de bureau et prendra le nom d'IBM dix ans plus tard.

Turbulent et mal noté à l'école, le gamin n'a pas envie de suivre la voie paternelle. C'est donc en traînant les pieds qu'il accompagne ce père qu'il n'aime pas dans les usines ou les conventions de vendeurs. Le piston familial aidant, il finit par intégrer une université. Il y acquiert une réputation de buveur invétéré mais en sort diplômé. Il obtient aussi son brevet de pilote, ce qui calme un peu son naturel anxieux.

INTRODUISANT L'INFORMATIQUE DANS D'IBM A RÉVOLUTIONNÉ LA GESTION

5 milliards

L'INVESTISSEMENT
EN DOLLARS
CONSACRÉ À LA SÉRIE
D'ORDINATEURS 360.
SOIT UN AN DE
CHIFFRE D'AFFAIRES À
L'ÉPOQUE



PHOTO: © ANDERSON LITHOGRAPH/SP IBM

Désormais plus mature, «Tommy» accepte d'entrer à la célèbre école de vente d'IBM, à Endicott. Mais la raideur des enseignants ainsi que la devise maison, qui est placardée sur tous les murs – «Think» (penser) – ne le séduisent guère.

En 1942, la guerre va lui changer les idées. Il s'engage avec enthousiasme, mais rapidement la discipline militaire lui pèse, et il déteste son chef d'escadron. Encore une fois, son père fait jouer ses relations et lui obtient un poste en or : Thomas devient l'aide de camp et pilote du général Bradley, un as de l'US Army pour qui il aura toute

sa vie durant un attachement quasi filial. En 1946, c'est d'ailleurs Bradley qui convainc Thomas de revenir chez IBM. Watson junior y est bombardé adjoint au directeur général, puis administrateur.

Réjouir les secrétaires. Les relations entre le père, qui trône au dix-septième étage, et le fils, installé un niveau plus bas, sont encore tendues, mais s'adoucissent à mesure que la recrue révèle ses talents. L'une de ses initiatives : renvoyer le responsable de la division machines à écrire, très déficitaire, et nommer à sa place un gestionnaire férù d'innovations, qui va renouveler la gamme et redresser les comptes. Tommy remplace aussi le gris uniforme du matériel par des couleurs vives, ce qui réjouit les secrétaires et dope les ventes. Une machine peinte en blanc sera même offerte au pape. Il n'en faut pas plus pour que la cote du jeune Watson commence à monter : ses pairs disent de lui qu'il s'y connaît en hommes et sait lancer un produit. Dès lors, son ascension va se précipiter : numéro 2 en 1952, il devient P-DG en 1956, au décès de son père. «Ce jour-là, j'ai été l'homme le plus terrorisé d'Amérique», écrira-t-il plus tard.

Construction de labos. Watson senior laisse à son fils une entreprise florissante, mais qui n'a pas vraiment encore fait sien l'ère de l'informatique. Certes, les Watson père et fils se sont rendus à l'université de Pennsylvanie pour observer l'Eniac, le premier ordinateur, mais ils ont jugé, malgré ses performances très supérieures à celles des machines à calculer, qu'il était trop encombrant et peu fiable. En revanche, ils ont été bluffés par un autre ordinateur dérivé du précédent, l'Univac, capable de prévoir la victoire d'Eisenhower, pourtant donné battu, à la présidentielle de 1953.

Dès lors, Thomas junior a compris : l'avenir n'est plus aux cartes perforées, mais aux disques magnétiques. A partir de 1953, IBM se lance sur ce marché, avec des appa-

reils conçus pour le calcul scientifique et la gestion. Mais leur complexité et l'expertise nécessaire pour les programmer limitent leur diffusion au secteur bancaire et aux gros laboratoires de R & D. Pour concevoir des systèmes faciles d'utilisation s'adressant à toutes les entreprises, Watson Junior triple alors le budget de R & D, le portant à 10% du chiffre d'affaires. La construction de labos et l'embauche de milliers d'ingénieurs lui permettent de respecter avant l'heure la loi de Moore, en fai-


sant doubler la capacité et la puissance de ses machines tous les dix-huit mois.

Côté marketing, Thomas Watson renforce le rôle de l'école des ventes maison d'Endicott. Ses commerciaux surdiplômés doivent s'habituer non plus à «vendre des machines», mais à «apporter une solution». Ils sont aussi chargés de fidéliser les clients en accompagnant l'évolution de leurs besoins.

Architecture évolutive.

Plus important, le patron d'IBM fait remonter vers les laboratoires les informa-

tions recueillies par les vendeurs. C'est ainsi que, petit à petit, est mise au point une ligne de produits idéale : la série 360, ainsi nommée car elle couvre tout l'éventail des applications dont ont besoin les clients. Lancée en 1966, elle dispose d'une architecture modulaire et évolutive, et d'une large gamme de modèles, du très petit au très puissant. Montant de l'investissement : 5 milliards de dollars, l'équivalent du chiffre d'affaires annuel. Mais le risque pris par Watson paie, car les ventes explosent. En 1970 la compagnie entre dans le club des «Big Five», les cinq plus gros groupes américains.

Un an plus tard, le P-DG démissionne après une attaque cardiaque. Il a 57 ans et en profite pour multiplier les croisières sur son yacht et les voyages aux commandes de son avion. A sa mort en 1993, la série 360, rebaptisée série Z et copiée par tous les fabricants, est toujours opérationnelle aujourd'hui. 

Hervé Jannic

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Mieux vaut rendre soi-même ses produits obsolètes que laisser ses rivaux le faire

◆ La R & D doit bénéficier d'un retour d'information sur les clients et sur le marché

1921-1999

Akio Morita

LE SAMOURAÏ QUI A INVENTÉ L'ÉLECTRONIQUE GRAND PUBLIC

Le lancement du Walkman, en 1979, a fait du patron de Sony le Japonais le plus célèbre au monde. Mais parmi les dizaines de millions de fans de musique qui se sont rués dès sa mise en vente sur cet appareil révolutionnaire, combien savaient d'où il venait réellement ? La consonance tant du produit que de la marque faisait plutôt penser à un produit «made in USA». Akio Morita, qui se souvenait du temps où «made in Japan» était synonyme de camelote, n'avait pas choisi au hasard le nom de son entreprise. Ce magnat de l'électronique grand public se sentait d'ailleurs très à l'aise aux États-Unis, où il avait fait coter sa société, implanté une usine et même vécu un temps avec sa famille. En dehors de ses séjours à Tokyo, il y menait une vie si bien adaptée aux mœurs du cru qu'on disait de lui qu'il avait plus l'air d'un Américain de la côte Est que d'un Japonais.

Accrocs à la tradition. Quelle métamorphose pour ce fils d'aristocrates que tout destine, à sa naissance, en 1921, à vivre selon les valeurs ancestrales ! Akio est en effet le rejeton d'une longue et riche lignée de brasseurs de saké. Son père, conservateur bon teint, le prépare dès l'enfance à lui succéder. Normal, c'est l'aîné. Bien que descendant d'une famille de samouraïs, sa mère est plus ouverte au changement. Akio obtient ainsi - premier accrocc à la tradition - de troquer son futon contre un lit à l'occidentale. Ce passionné de musique et d'électricité dispose également d'un superbe électrophone, qu'il ne se lasse pas de démonter et de remonter.

Après le lycée, il s'inscrit en physique à l'université d'Osaka. Survient Pearl Harbor (1941) et quatre ans de guerre. Peu enclin à s'exposer à la mort - deuxième accrocc à la tradition -, il se fait

mobiliser comme technicien et participe à des recherches sur les armes à guidage thermique. La capitulation du Japon met un terme à cette brève carrière militaire. C'est alors, écrira-t-il plus tard, qu'il prend conscience de la puissance écrasante de l'Amérique et des efforts à fournir pour remettre le Japon debout.

Capteur d'ondes courtes. Revenu à l'université, il retrouve Masaru Ibuka, un civil qui travaillait avec lui dans le groupe des chercheurs de l'armée. A 38 ans, Ibuka dirige la société d'instruments de mesure que lui a confiée son père. Mais cet homme entreprenant veut se spécialiser dans les télécommunications. En 1946, il crée la société Totsuko, s'installe avec vingt collaborateurs à un étage indemne d'un entrepôt bombardé, et demande à Akio de se joindre à lui. Le père Morita n'apprécie pas de voir s'interrompre la dynastie familiale de brasseurs, vieille de quinze générations. Mais le beau-père d'Ibuka, membre du gouvernement, plaide la cause du jeune homme. Akio est autorisé, à 25 ans, à vivre sa propre vie : troisième accrocc à la tradition.

Les premières années sont difficiles. La PME bricole un capteur d'ondes courtes adaptable aux récepteurs à ondes moyennes. Mais pour Ibuka et Morita, désormais associés, l'avenir appartient aux magnétophones. Lors d'une visite à la station de radio NHK, ils découvrent un modèle à bandes magnétiques qui surclasse de loin le magnétophone à fil qu'ils tentent laborieusement de mettre au point. Voilà ce qu'il leur faut. En 1950,



ils fabriquent leur propre magnétophone à bandes. Mais il pèse 35 kilos et son prix dépasse le salaire annuel d'un cadre.

Définir le marché. Akio Morita comprend alors qu'il ne suffit pas de concevoir une petite merveille, mais qu'il faut aussi étudier le marché. Dans le cas du supermagnétophone, la seule solution est de prospecter auprès de l'administration.

Sollicité, le ministère de l'Éducation passe de grosses commandes pour l'enseignement de l'anglais, alors en plein boom. D'autres magnétophones, destinés au grand public, voient ensuite le jour. Plus petits, plus élégants, moins chers, ils se ven-

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Innover sans adapter parfaitement le produit au marché ne sert à rien

◆ On peut faire des erreurs, mais jamais deux fois la même

◆ Seuls les gens curieux et ambitieux méritent d'être embauchés



En 1975, Akio Morita présente le Sony Betamax, premier magnétoscope à cassette grand public capable d'enregistrer un long-métrage.

LES INNOVATIONS DE SONY SOUS L'ÈRE MORITA

MAGNÉTOPHONE (1950) L'introduction du procédé magnétique dans l'industrie phonographique date de 1947. Sony l'utilise vite pour conquérir le marché nippon.



TRANSISTOR DE POCHE (1957) Trois ans après la sortie de l'appareil américain Regency, Sony s'impose sur le marché.

TÉLÉVISION À TRANSISTORS (1960) Cette première mondiale fut suivie en 1968 par la mise au point de la technologie Trinitron pour les tubes cathodiques couleur.



MAGNÉTOSCOPE (1975) Le Betamax de Sony est le premier appareil à cassette enregistrant des films.

WALKMAN (1979) Le premier baladeur (à cassette) lance la mode des écouteurs et de la musique nomade. Son succès est tel que Walkman devient un nom commun.



COMPACT DISC (1982) Le premier support numérique de la musique naît d'un partenariat Sony-Philips.

dent tout de suite comme des petits pains. Démarche similaire pour les radios. Morita a compris que le temps des postes à lampes est révolu. Pour lancer un modèle portable qui tient dans la poche, il devra utiliser ces fameux transistors qui viennent de faire leur apparition. La compagnie américaine Western Electric lui cède un brevet, dont l'application concerne les appareils contre la surdité, et, à partir de cette base, un transistor entièrement nouveau est conçu pour la miniradio. Pas si mini, d'ailleurs, car l'appareil entre difficilement dans une poche de chemise. Pour la publicité, on confectionne donc des chemises avec des poches surdimensionnées. Et ça marche ! D'autres nouveautés suivent, toujours en appliquant ce principe martelé par Morita : « L'innovation n'est pas une fin

en soi. Encore faut-il la développer pour l'imposer aux clients. » Ainsi sont lancés le premier téléviseur transistorisé en 1960, le premier magnétoscope grand public en 1975, le premier baladeur en 1979, le premier Compact Disc en 1982. Toutes ces nouveautés propagent la marque Sony sur la planète entière.

Un nom astucieux. En 1958, la société Totsuko a en effet été rebaptisée. Morita choisit alors un mot court, facile à mémoriser partout dans le monde. Ainsi naît Sony, astucieuse synthèse des mots « sound » (son) et « sunny » (ensoleillé). A l'époque, Morita dirige les finances et le marketing. Il devient directeur général en 1971, puis P-DG en 1976. Durant toute sa carrière, ses priorités resteront les mêmes : créativité de la R & D (10% du

chiffre d'affaires lui sont consacrés), qualité des produits, motivation du personnel. Ses maximes résumant l'esprit Sony deviennent célèbres : « Tout le monde peut innover si sa vie en dépend » ; « On peut faire des erreurs, mais jamais deux fois la même » ; « Les gens sans ambition ni curiosité ne servent à rien »... En fait, ce patron japonais qu'on décrit si proche de l'Occident cultive ce mélange d'arrogance et de modestie propre aux entrepreneurs de son pays : fier d'être un précurseur mais humble devant les défis que doit relever son entreprise. En 1994, victime d'un accident vasculaire cérébral, il quitte la présidence de Sony au moment où sort la PlayStation. Il meurt cinq ans plus tard, juste avant l'avènement du troisième millénaire. ☺

Hervé Jannic

1926-2015

François Michelin

SA MARQUE DANS LE HAUT DE GAMME ET

La haute silhouette de «Monsieur François», directeur puis P-DG de «son» entreprise de 1955 à 1999 - lui, disait plutôt qu'il prenait soin de la Maison - aura plus souvent hanté les rues de Clermont-Ferrand que les dîners parisiens. Mais ce provincial solitaire et respectueux des traditions s'est révélé un formidable innovateur, qui a transformé en profondeur à la fois le groupe Michelin et le monde du pneumatique tout entier. L'atmosphère de son enfance est celle d'une famille bourgeoise et catholique, au sein de laquelle l'invention technologique fait partie des légendes fondatrices. Le bandage pneumatique (c'est-à-dire l'idée de mettre de l'air dans le caoutchouc), puis la roue démontable, ce sont son grand-père Edouard Michelin et son grand-oncle André qui les ont offerts au monde. Et puis il y a la 2 CV, l'auto pour tous, attribuée à Citroën, mais en fait conçue sous l'égide des Michelin.

Des pneus pour Ferrari. L'héritier fortuné n'a pourtant pas une enfance de rêve : ses parents meurent tous les deux avant qu'il n'ait 10 ans. Sa formation au pensionnat des Frères des écoles chrétiennes, sa mise sans recherche, sa timidité, son physique de grand adolescent aux oreilles décollées lui donnent un air sérieux et austère. Pour se conformer à l'esprit maison, il fait son apprentissage sur le tas en débutant anonymement comme ouvrier spécialisé. Une épreuve qu'il approuve, puisqu'il la fera subir plus tard à son fils Edouard. Devenu patron à 29 ans, année où la firme familiale (qui contrôla Citroën de 1934 à 1976) lance la futuriste DS, Michelin tient à prolonger ce protocole initiatique en dirigeant lui-même le bureau d'études. Est-ce de là que lui vient le désir d'accélérer le progrès ? Sans pour autant rejeter la tradition, il va se révéler un P-DG conquérant. La grande affaire, l'innovation qui ancre Michelin dans le haut de gamme, c'est le pneu à carcasse radiale. Une intuition d'avant-guerre à laquelle Monsieur


François donne son essor. Plus solide, plus adhérent, le pneu X va mettre la concurrence sur la jante. Il arrive au bon moment, car l'importance de la technique s'accroît, les voitures atteignant des niveaux de performance inédits. Un exemple : en 1968, la Ferrari 365 GTB/4 Daytona, que son V12 propulse à 280 km/h, manque de peu ne pas être lancée, faute de pneus capables de résister à une telle vitesse. Elle sera chassée par Michelin. Afin de répondre aux nouvelles demandes des constructeurs, la firme de Clermont-Ferrand adopte d'ailleurs une approche scientifique et construit, dès 1965, des pistes d'essais à Ladoux.

Si la «première monte» constitue un marché clé, 75% des pneus sont achetés par les particuliers. C'est dire si la communication est importante. Certes, elle vient bousculer le goût du secret de Michelin (même les pompiers ne peuvent pénétrer dans les usines !), mais, heureusement, il y a Bibendum. Ce personnage créé en 1898 s'adapte aux codes les plus modernes de la publicité. Monsieur François en fait le vecteur de la notoriété de la marque à l'international. Autre axe de communication : la compétition, à laquelle le P-DG

ouvre à la marque un boulevard dans l'industrie aéronautique. Elle équipe les F-15 américains et les Mirage, fournit Airbus et Boeing, sans oublier la navette spatiale. La même année, Michelin rachète Kleber. En 1988, apparaît le procédé de fabrication C3M, révolutionnaire sur plusieurs plans (dont la productivité) mais qui reste, aujourd'hui encore, largement secret. En 1989, le groupe absorbe Uniroyal-Goodrich, mission confiée à un certain Carlos Ghosn (lire page 108). Dans les années 1990, il invente le pneu qui permet, en cas de crevaisson, de continuer à rouler, et s'implante en Asie. Progressivement, Monsieur François fait preuve d'une nouvelle aisance, voyageant dans le monde entier pour visiter ses usines. Grâce à lui, la firme auvergnate conquiert le leadership mondial du pneu. Depuis, Michelin la détient en alternance avec son dernier grand rival, Bridgestone.

Multinationale de province. Monsieur François fait aussi évoluer les traditions, en atténuant le paternalisme légendaire de son entreprise. Il rétrocede à l'Etat les crèches, écoles et dispensaires qui maintenaient tout Clermont-Ferrand sous la houlette de Michelin. L'internationalisation contribue également à renouveler l'atmosphère, même si la gigantesque multinationale continue de cultiver fièrement ses origines provinciales et sa réputation d'économiser le moindre sou. Le patron laisse ainsi (à regret) les

syndicats remplir leur mission sans entrave, et renonce à indiquer sur les feuilles de paie : «prix acquitté par le client pour votre travail». Mais le premier gros dégraissage des effectifs, après le second choc pétrolier en 1979, l'affecte énormément : pour lui, un P-DG est responsable du sort de ses salariés.

Dès 1985, afin de préparer sa succession, Monsieur François forme son fils Edouard, qui prend sa place en 1999 mais meurt sept ans plus tard dans un accident. Le vieil homme veillera alors de loin sur la Maison, jusqu'à sa disparition en 2015. 

Robert Puyal

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Un P-DG doit passer par tous les postes, y compris celui d'ouvrier

◆ Une excellente innovation doit servir à élargir son marché

◆ Un grand patron peut être discret, modeste et détester les mondanités

consacre un important budget. Michelin s'impose et gagne dans toutes les disciplines, remportant jusqu'à 14 Grands Prix de F1 sur les 16 courus en 1984 !

Rachats en série. L'idée fixe du grand patron, c'est de reconquérir l'Amérique, où la firme a été brièvement présente au début du XX^e siècle. En 1970, le groupe ouvre un site de production au Canada, avant d'inaugurer trois usines aux Etats-Unis, dont Greenville (Caroline du Sud), qui produit six millions de pneus radiaux par an. En 1981, le lancement du Michelin Air X, premier pneu radial pour avion,

IL A ORCHESTRÉ **LA PERCÉE DE** L'A IMPOSÉE PARTOUT DANS LE MONDE



François Michelin présente l'une de ses innovations au président de la République Jacques Chirac, lors du Mondial de l'automobile de 1996.

“ LE MONDE ENTIER RECONNAÎT NOTRE AVANCE TECHNOLOGIQUE, DUE À UNE LIBERTÉ DE CRÉATION EXCEPTIONNELLE ”

François Michelin à «La Montagne», en 2002.

1955-2011

Steve Jobs

L'INITIATEUR ET LE GOUROU DE LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

Le 25 janvier 2010, Apple annonce, lors de la publication de ses résultats, que son chiffre d'affaires dépasse 50 milliards de dollars. Son fondateur, Steve Jobs, déclare simplement en être «surpris», se remémorant le chemin parcouru depuis cette année 1976 durant laquelle, au fond de son garage et avec la complicité d'un ami de jeunesse, il s'apprêtait à créer ce qui allait devenir l'une des marques les plus puissantes du monde. Et à déclencher du même coup la troisième révolution industrielle, celle des technologies de l'information.

Le succès d'Apple se confond avec l'histoire de Steve Jobs. Celle d'un enfant adopté par un foyer californien qui attrape très tôt le virus de l'informatique grâce à son nouveau père, un bricoleur génial et méticuleux. Dissipé et solitaire, c'est moins de sa scolarité, vite interrompue, que de ces séances de bricolage en famille que Steve tire son savoir-faire. À l'occasion d'un stage d'été chez Hewlett-Packard, à 15 ans, il rencontre Steve Wozniak, de cinq ans son aîné. Leur passion commune pour les composants électroniques va les rendre inséparables.

La pomme de Newton.

Les deux Steve amassent 1 300 dollars en vendant des effets personnels puis s'enferment pendant six mois dans le garage des Jobs pour réaliser leur projet : alors que la technologie informatique, coûteuse et encombrante, demeure à l'époque réservée aux entreprises, le tandem imagine le premier ordinateur domestique. Privilégiant les composants bon marché, ils parviennent à construire une machine compacte et simple d'utilisation. Son prix est fixé à 666,66 dollars par Steve Jobs, ce qui dénote déjà un don hors du commun pour le marketing. En 1976,

les deux amis en vendent 200, tout en créant avec un investisseur la société Apple, ainsi baptisée en référence à la pomme de Newton. L'année suivante, l'Apple II, aujourd'hui encore considéré comme un chef-d'œuvre technique, transforme l'essai. Son succès est tel que Jobs voit son rêve – faire entrer l'ordinateur dans chaque foyer, au même titre que la télévision et la radio – prendre forme. Dès lors, Apple adopte le slogan «One man, one micro», calqué sur la devise démocratique «One man, one vote».

Grosse déconvenue. Le chiffre d'affaires d'Apple atteint presque 1 milliard de dollars dès 1980, offrant les conditions d'une introduction en Bourse. L'opération

rapporte 240 millions de dollars à Jobs, qui a 25 ans. La cotation de la société lui fait pourtant perdre le contrôle de sa firme. Il ne s'entend pas avec certains managers extérieurs nommés par les actionnaires. En 1983, John Sculley, qui vient de PepsiCo, devient P-DG d'Apple. L'année suivante, le lancement calamiteux du premier Macintosh détériore sa relation avec Jobs, qui, écarté des décisions, démissionne en 1985. La déconvenue est immense, mais il se remet en selle en rachetant à George Lucas, le créateur de «Star Wars», le studio Pixar (qui lancera, avec Disney, les dessins animés «Toy Story», «Le Monde de Nemo»...). Jobs fonde aussi NeXT, qui

fabrique des ordinateurs haut de gamme (avec une réussite modeste), puis des logiciels. Pendant ce temps, Apple connaît de multiples déboires, dont l'échec du projet d'organisateur électronique Newton. Sa part du marché informatique fond aussi face à l'offensive de dizaines de fabricants de PC utilisant les logiciels Microsoft. En 1997, au bord du gouffre, la firme rachète

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

- ◆ Les produits doivent être conçus comme la référence sur leur segment
- ◆ Les exigences du high-tech : technologie, design, facilité d'utilisation
- ◆ Un produit très innovant mérite un lancement très innovant



2010
iPad

2007
iPhone

2001
iPod

1998
iMac

Après avoir quitté Apple en 1985, Steve Jobs a fait un come-back victorieux en 1997 et relancé la firme grâce à l'iMac, l'iPod, l'iPhone et l'iPad.

NeXT, qui a développé un système d'exploitation prometteur, pour 400 millions de dollars. Et surtout, elle réengage Steve Jobs comme P-DG.

Couleurs vives. Pour le fondateur, la revanche sera d'autant plus savoureuse que son come-back signe, de manière spectaculaire, la renaissance d'Apple. Il reprend en effet, en les améliorant, les recettes sur lesquelles il avait misé dès le début : design élégant, prouesses technologiques, utilisation simplissime. Dès 1998, la firme retrouve ses fans grâce au lancement de l'iMac, dont la forme arrondie et les couleurs vives font vieillir tous les PC. Le retour à l'esprit maison est aussi illustré par la campagne «Think different» qui met en scène Albert Einstein, la Callas et Gandhi ! L'engouement redouble avec la sortie de l'iBook, version portable de l'iMac. Jobs est alors l'un des premiers à saisir les nouveaux enjeux de la révolution numérique : la prolifération des appareils photo, caméras vidéo et MP3 transforme les ordinateurs en plates-formes multimédias dont les logiciels associés fournissent le contenu. Ainsi naissent iTunes ou iMovie.

Quant au hardware, Apple le fait évoluer en associant dans ses appareils toutes les innovations existantes (généralement développées par d'autres firmes). Cette approche, la «synthèse créative», s'incarne en 2001 dans l'iPod. Ce baladeur MP3 miniature, doté d'une énorme capacité de stockage et d'un design épuré, devient vite leader sur le marché. La recette fonctionne aussi avec l'iPhone, smartphone de référence depuis son lancement en 2007. Et l'iPad, la tablette lancée en avril 2010, va connaître le même succès : deux ans plus tard, Apple détenait 60% du marché, loin devant Samsung. Le buzz orchestré avant sa commercialisation autour de cet objet que personne n'avait encore vu illustre une nouvelle fois le talent marketing de Steve Jobs. «Je n'ai pas été aussi enthousiasmé à l'idée d'acheter quelque chose depuis mes 8 ans», écrit alors un chroniqueur du «New York Times».

Surnommé «iGod». Surfant sur cette «Applemania», le fondateur du groupe est devenu «iGod», le gourou charismatique du high-tech, et sa firme la plus chère du monde, au coude-à-coude avec Exxon. Atteint d'un cancer du pancréas, Jobs décide en 2011. Une pub Apple proclamait en 1997 : «Seuls ceux qui sont assez fous pour penser qu'ils peuvent changer le monde y parviennent.» Jobs était, heureusement pour nous, assez fou...

Mathieu Carquain

Né en 1971

Elon Musk

IL DÉFIE DES INDUSTRIES MÛRES EN CHANGEANT TOUTES LES RÈGLES DU JEU

A une époque où la plupart des patrons et des politiques privilégient le court terme, ce milliardaire exalté a pour but ultime de «faire des humains une espèce interplanétaire». Elon Musk ne veut pas simplement changer le monde, il veut le sauver, en organisant la conquête de Mars pour que les hommes s'y réfugient au cas où l'aventure sur terre tournerait mal. Evidemment, dit comme ça, ce nouveau riche à la tête d'une fortune de 11,5 milliards de dollars a l'air d'un dingue. C'est un peu plus compliqué. A 45 ans, le patron de Tesla, qui a rendu la voiture électrique performante et sexy, est aussi le boss de SpaceX, qui fabrique des lanceurs de satellites low-cost. Il est perçu par ses pairs californiens comme le Steve Jobs du XXI^e siècle. C'est lui qui a inspiré le personnage du playboy inventeur et milliardaire Tony Stark, des films «Iron Man».

Science-fiction et jeux de rôle. Dans la vraie vie, Musk est un entrepreneur visionnaire, adulé par les investisseurs et tyrannique avec ses troupes. Il est né en

1971 à Pretoria, en Afrique du Sud, d'une mère diététicienne et d'un père ingénieur. Comme beaucoup de gamins, il est passionné par les jeux de rôle et la science-fiction, mais lui apprend à fabriquer des fusées qu'il expédie toujours plus haut. A 17 ans, il part faire ses études au Canada, puis aux Etats-Unis, où il décroche ses diplômes de physique et d'économie. Son plan est d'intégrer Stanford par la suite, mais à 24 ans, il plaque tout pour créer sa première start-up Internet, Zip2, spécialisée dans la cartographie numérique. Premier succès, premier rachat. Le geek inspiré réinvestit aussitôt sa part (22 mil-

lions de dollars), avec l'ambition de créer «la banque du futur». Après une fusion avec une autre start-up, l'ensemble, qui deviendra PayPal, est racheté trois ans après sa création par eBay, pour 1,5 milliard de dollars.

Un vrai conte de fées ? Pas totalement. De même que Steve Job a été éjecté d'Apple (avant de revenir triomphalement), Elon Musk a lui aussi été viré de la présidence de sa start-up, évincé par un coup d'état de son conseil d'administration. Mais quand eBay signe son chèque, Musk, qui détient 11% des actions, devient vraiment riche. Il a 31 ans, pourrait se calmer, monter un

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Trouver des solutions innovantes permet d'abaisser les coûts de manière drastique

◆ L'intégration technologique permet d'être plus réactif que les concurrents

fonds d'investissements et profiter de ses dollars. Mais non, le serial entrepreneur décide qu'il est temps d'investir dans sa passion de toujours : l'espace. Et il injecte 100 millions dans SpaceX, qui devient la première société spatiale low-cost, la première entreprise privée capable d'envoyer des fusées de ravitaillement à la station spatiale internationale, puis la seule capable de récupérer un lanceur afin de pouvoir le réutiliser. De quoi faire baisser les coûts de manière drastique et

séduire de nombreux clients : SpaceX cartonne et engrange les contrats. Les géants de l'industrie, américains et européens, qui s'étaient bien moqués de ses ambitions, en restent bouche bée.

Tyrannique, capable de virer un directeur en cinq minutes, Musk est un obsédé du détail et du «nano-management». Mais c'est aussi un champion de l'organisation, qui conçoit tous ses business de la façon la plus intégrée possible. Parce qu'il considère que c'est le moyen de sortir un produit plus vite que le reste de l'industrie et à des coûts plus bas, comme chez SpaceX. Et parce qu'il a compris que cette intégra-

5

INNOVATIONS
QUI FONT
DE LA MODEL X
UNE VOITURE
FUTURISTE



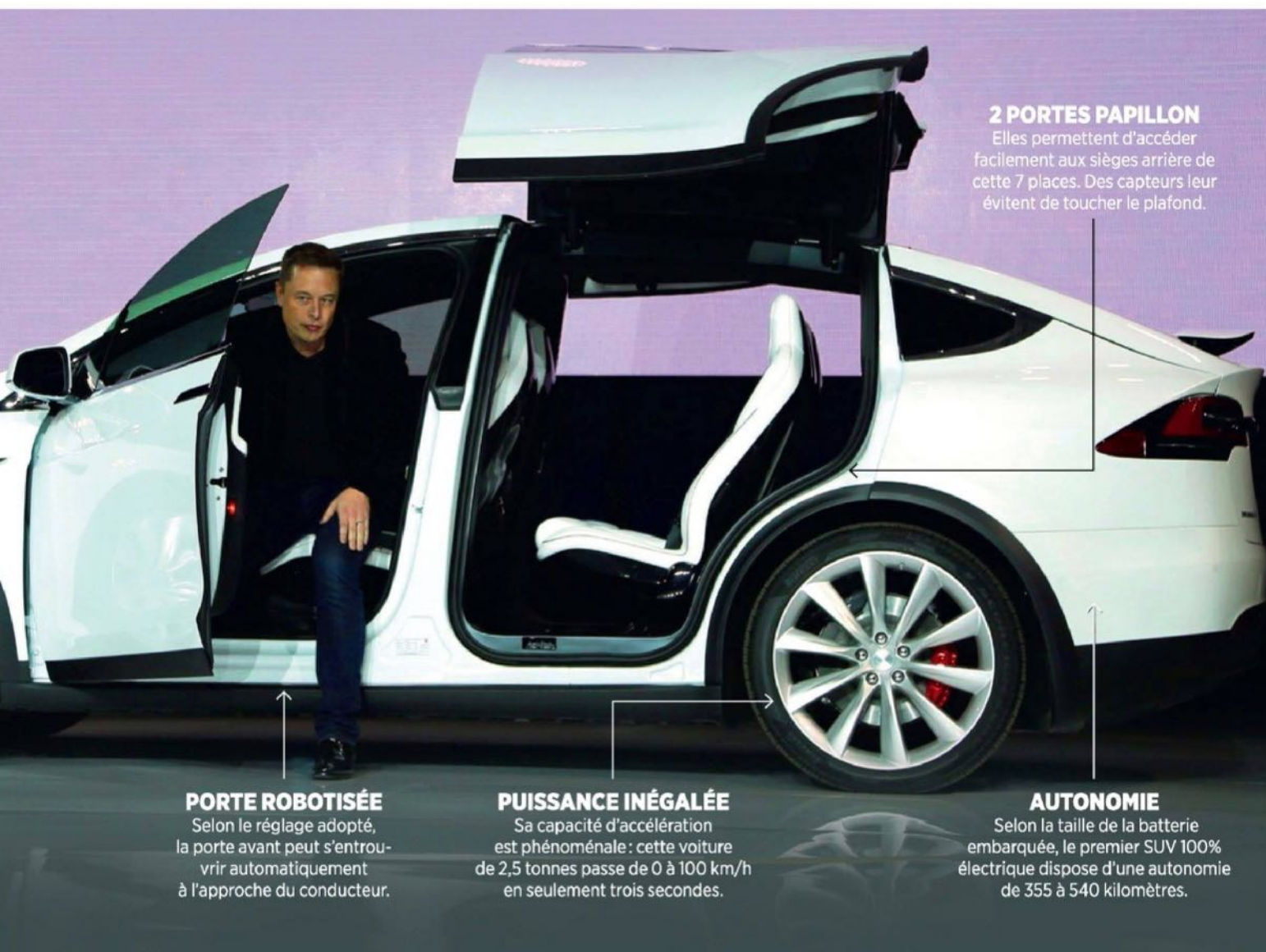
AUTOPILOT

Elle dispose de la version 2 du logiciel Autopilot, qui permettra la conduite totalement autonome et sera activé par étapes d'ici fin 2017.

PHOTO: © CHINE NOUVELLE/SIPA

tion technologique lui permet d'être plus réactif et innovant que ses concurrents. Si les voitures Tesla peuvent être mises à jour à distance comme un vulgaire smartphone recevant par Wi-Fi de nouvelles fonctionnalités, c'est parce que l'ensemble des logiciels pilotant cet ordinateur sur roues a été conçu en interne.

Des milliards tombés du ciel. Quand il rejoint le projet Tesla, en 2003, comme actionnaire principal, Musk ambitionne encore une fois de chambouler l'industrie. Pour réussir à percer dans la voiture électrique, sur laquelle tous les constructeurs se cassent les dents depuis des décennies, Tesla choisit d'attaquer le marché par le haut en vendant 100 000 dollars des voitures séduisantes et aux performances



2 PORTES PAPILLON

Elles permettent d'accéder facilement aux sièges arrière de cette 7 places. Des capteurs leur évitent de toucher le plafond.

PORTE ROBOTISÉE

Selon le réglage adopté, la porte avant peut s'entrouvrir automatiquement à l'approche du conducteur.

PUISSANCE INÉGALÉE

Sa capacité d'accélération est phénoménale : cette voiture de 2,5 tonnes passe de 0 à 100 km/h en seulement trois secondes.

AUTONOMIE

Selon la taille de la batterie embarquée, le premier SUV 100% électrique dispose d'une autonomie de 355 à 540 kilomètres.

époustouflantes. Ses ingénieurs commencent par démonter une Mercedes CLS, puis la rebâtissent autour d'un moteur électrique et d'un pack de batteries. Les premières Tesla arrivent sur le marché en 2008, c'est-à-dire en pleine crise. Du coup, l'entreprise se trouve très vite à court de cash. Au point qu'Elon Musk envisage de la céder à son ami Larry Page, le cofondateur de Google. Le miracle viendra... de l'espace : la Nasa choisit SpaceX, son autre société, pour réaliser une douzaine de missions. Musk profite des milliards tombés du ciel : SpaceX accorde un prêt salvateur à Tesla. Pas très catholique ? Peut-être, mais Tesla redémarre. En 2015, la marque, qui n'a vendu que 50 000 voitures depuis ses débuts et perd encore 800 millions de dollars, vaut en Bourse

autant que Renault et Peugeot réunis. Un an plus tard, Elon Musk, qui table sur 90 000 ventes, fait travailler ses troupes à un rythme d'enfer pour terminer la Model 3, destinée au grand public avec son prix de 35 000 dollars. Il ambitionne de produire 500 000 voitures dès 2018, tous modèles confondus. Un défi colossal.

Mourir sur Mars. Ses détracteurs ont beau jeu de souligner que ses plans sont toujours trop ambitieux et ses prévisions jamais respectées. D'autres soulignent des échecs à répétition, de l'accident mortel d'un conducteur de Tesla en mode Autopilot à l'explosion, en septembre 2016, d'un lanceur de SpaceX. Mais les consommateurs, eux, continuent de voter Musk. Alors que les Model 3 ne prendront

la route que fin 2017, Tesla a reçu plus de 400 000 commandes de fans ayant versé 1 000 dollars chacun. Du jamais-vu. Elon Musk semble plus remonté que jamais. Ses équipes travaillent parallèlement à construire la Gigafactory, la plus grande usine de batteries du monde, dotée d'une capacité de production égale à celle de tous ses concurrents réunis : de quoi, encore une fois, faire baisser drastiquement le coût de ses voitures. Un pari risqué ? Comme tous les autres. En fait, le seul rendez-vous qu'il semble ne vouloir rater à aucun prix n'est-il pas celui qu'il s'est fixé avec la planète rouge ? « Je voudrais mourir sur Mars », a-t-il confié à son biographe, le journaliste Ashlee Vance. « Et de préférence, pas en m'y écrasant. »

Patrick Chabert

LES 50 PLUS GRANDS PATRONS DE L'HISTOIRE

LES VIRTUOSES DE L'INNOVATION

Comme tous les salariés de Google, Larry Page (à gauche) et Sergey Brin ont adopté un dress code décontracté.

LES TROUVAILLES ORIGINALES DE GOOGLE INC.

2007

STREET VIEW
Service permettant de naviguer virtuellement dans les villes

2007

SKETCHUP
Logiciel de modélisation 3D et d'animation pour architecte

2008

ANDROID
Système d'exploitation pour téléphones mobiles

2011

GOOGLE +
Réseau social lancé après l'échec de Google Buzz en 2010

2015

GOOGLE CAR
Voiture autonome (sans conducteur) en développement

Nés en 1973

Larry Page et Sergey Brin

LES DUETTISTES QUI ONT SIMPLIFIÉ ET PROPAGÉ L'USAGE D'INTERNET

Le «miracle Google» tient surtout à sa fulgurance : début 1998, deux étudiants de l'université de Stanford développent un projet de recherche pour faciliter leurs pérégrinations sur le Net. Dix-huit ans plus tard, ce projet est devenu l'une des plus importantes firmes mondiales, qui offre un service dont personne n'imaginerait pouvoir se passer. D'après une étude du cabinet Millward-Brown de 2012, Google est, après Apple, la marque mondiale la plus puissante, devant Microsoft et IBM. Quant aux cofondateurs Sergey Brin (président de la maison mère Alphabet et du Google Lab) et Larry Page (directeur d'Alphabet), leur patrimoine cumulé s'élève à quelque 70 milliards de dollars en 2016, selon le magazine «Forbes». Une ascension éclair qui bouscule tous les schémas de croissance habituels des entreprises.

Nombre «googol». Cette «success story» respecte pourtant à la lettre la mythologie de la start-up : elle démarre dans un garage de la Silicon Valley et a pour protagonistes deux fondus d'informatique qui se nourrissent de pizzas. Lorsqu'ils se rencontrent, les deux geeks s'intéressent à la même problématique : en téléchargeant des pages sur le Web, ils constatent que le mode de sélection retenu par les moteurs de recherche laisse à désirer. D'où leur idée de créer un logiciel fondé non sur la récurrence de mots-clés, mais sur un algorithme hiérarchisant les pages en fonction du nombre de liens qui pointent vers elles. Ils baptisent leur projet Google (proche de «googol», mot qui désigne le nombre composé du chiffre 1 suivi de 100 zéros), afin de donner la mesure de l'immensité de la quantité d'informations que leur moteur de recherche doit traiter.

Le garage est vite encombré de machines et il faut déménager. Au rack de 88 ordinateurs initialement bricolé succède un

réseau en comportant 3 000. Brin et Page sont persuadés que les moteurs de recherche Altavista et Excite vont s'arracher leur logiciel pour améliorer leurs performances. Mais nul ne voulant investir le moindre dollar dans leur invention, ils vont la commercialiser eux-mêmes. Ils lèvent donc 100 000 dollars et fondent en août 1998 Google Inc.

Succès explosif. Début 1999, Google traite 100 000 requêtes quotidiennes. Deux ans plus tard, 100 millions, dont la moitié proviennent d'internautes vivant en dehors des États-Unis. L'entreprise annonce alors qu'avec un milliard de pages Web indexées, elle est le premier moteur de recherche mondial. Selon la formule de

LES LEÇONS DE LEUR SUCCÈS

◆ Mettre en place des méthodes de travail favorisant la créativité

◆ Se fixer très vite de nouveaux objectifs après avoir obtenu un succès

◆ Adopter une «saine désinvolture» face aux défis difficiles à relever

Larry Page, «vous pouvez désormais trouver en moins d'une demi-seconde une page nichée dans une pile de papier haute de 100 kilomètres».

Quatre ans seulement après sa création, la société affiche une insolente réussite financière : 440 millions de dollars de chiffre d'affaires et 100 millions de bénéfices, grâce à un usage intelligent de la publicité. Alors que tous les autres sites multiplient les bannières, Brin et Page favorisent la publicité discrète (la page d'accueil en est même vierge) et ciblée (les liens promotionnels varient selon le thème de la recherche). Et c'est une véritable machine de guerre. L'an dernier, Google drainait environ 70% de toute la publicité en ligne aux États-Unis.

En 2004, les deux compères prennent une décision cruciale : ils recrutent un P-DG pour gérer leur entreprise. Eric Schmidt, de vingt ans leur aîné, a dirigé Novell et

Sun Microsystems, deux poids lourds de l'informatique. Le duo, devenu trio, introduit Google en Bourse, levant ainsi 2 milliards de dollars. De quoi élargir le champ d'activité de l'entreprise en misant à la fois sur la recherche et sur le rachat d'autres firmes innovantes.

Aujourd'hui, les services offerts par le groupe sont aussi divers qu'ingénieux : Google Earth, Google Maps et Street View permettent de localiser et de visualiser en un clic tout lieu du globe ; Picasa et YouTube rendent possibles le stockage et le visionnage partagé de photos et vidéos personnelles ; Google Books s'est fixé pour objectif de numériser et de mettre à la disposition de tous une bibliothèque universelle. Quant à l'influence

du Google X Lab, elle est devenue colossale : le développement de la Google car a ainsi lancé la course à la voiture autonome dans le monde entier. Toutes ces innovations ont renforcé la domination de Google. Son chiffre d'affaires a atteint 75 milliards de dollars et le bé-

néfice 23 milliards en 2015. Quant au moteur de recherche, il détient aujourd'hui 88% du marché mondial, très loin devant Bing et Yahoo!.

Projets personnels. Pour accompagner cette montée en puissance, le garage des débuts a laissé place au Googleplex, un siège social très spécial. Masseur, dentiste, pressing, crèche, salle de gym... Tout est fait pour laisser libre cours à la créativité des salariés et à l'innovation. De même, en 2015, Google a laissé la place à Alphabet, une holding qui détient à la fois 100% de Google, ainsi qu'Android, YouTube, Google Maps, Google Venture et Google Capital, et Calico, une société qui travaille sur des technologies destinées à augmenter l'espérance de vie. En bref, Alphabet prépare les vingt prochaines années du numérique. Rien de moins. 

Mathieu Carquain

COCA-COLA
LA PREMIÈRE MARQUE
DEVENUE PLANÉTAIRE

Robert Woodruff, P-DG de Coca-Cola de 1923 à 1954, a internationalisé la firme d'Atlanta dès 1926. Son business plan à l'export - qui comprenait le sponsoring des JO d'Amsterdam en 1928 - a permis à la marque d'être présente dans 30 pays en 1930 et dans 130 en 1954. La Chine n'a ouvert ses portes à Coca-Cola qu'en 1978.



Les maîtres de la stratégie

**LEUR PARCOURS
RESSEMBLE À UNE
SUCCESSION DE
PARTIES D'ÉCHECS**

C

es patrons-là ne sont pas forcément des maîtres aux échecs, mais la manière dont ils ont construit leur empire s'apparente souvent à celle qui permet de remporter les tournois de ce noble jeu. Pour eux, rien ne vaut un plan de bataille clair dont l'exécution est sans faille, quitte à l'adapter en cours de partie pour mieux terrasser l'adversaire. Leur but ultime : régner sans partage. Leur méthode favorite pour y parvenir : racheter leurs concurrents. A force d'acquisitions, les premiers

grands stratèges, le magnat de l'acier Andrew Carnegie et le « Roi du pétrole » John Rockefeller, sont même parvenus à élever leur groupe au premier rang mondial et à s'arroger un quasi-monopole dans leur secteur. Robert Woodruff et Forrest Mars ont, pour leur part, eu une vision globale de leurs produits en internationalisant respectivement Coca-Cola et Mars avant la Seconde Guerre mondiale. De nos jours, c'est en mêlant ces stratégies de rachat et de conquête des marchés que Bernard Arnault a hissé LVMH au sommet dans le domaine du luxe et que Rupert Murdoch a bâti un groupe médiatique surpuissant. Enfin, l'art de la stratégie est aussi incarné, avec un certain raffinement, par Bill Gates, qui a fait de Microsoft une force dominante du logiciel, et Xavier Niel, qui a bouleversé le secteur des télécoms. Un détail : ils sont tous deux milliardaires. G

Patrice Piquard

- ➔ **48** ANDREW CARNEGIE (Carnegie Steel) ➔ **50** JOHN ROCKEFELLER (Standard Oil)
➔ **52** ROBERT WOODRUFF (Coca-Cola) ➔ **54** FORREST MARS (Mars)
➔ **56** RUPERT MURDOCH (News Corporation) ➔ **58** BERNARD ARNAULT (LVMH)
➔ **60** BILL GATES (Microsoft) ➔ **62** XAVIER NIEL (Free)

1835-1919

Andrew Carnegie

A CONÇU L'USINE LA PLUS MODERNE

Le rôle des grands patrons est-il de rendre le monde meilleur ? C'est ce que semblent penser deux milliardaires contemporains, Bill Gates (lire page 60) et Warren Buffett. Consacrant la plus grosse part de leur patrimoine aux actions philanthropiques, ils ne font que reprendre une tradition américaine inaugurée par une figure emblématique du capitalisme : Andrew Carnegie. Ce magnat de l'acier accumula une fortune colossale, mais garda toujours la conviction que la réussite d'un homme n'a de sens que si elle bénéficie à tous.

Mémoire d'éléphant. Né en 1835 à Dunfermline, un bourg d'Ecosse, le futur tycoon de l'acier est le fils du propriétaire d'un petit atelier de tissage. L'essor de la machine à vapeur mettant à mal l'entreprise familiale, la mère d'Andrew convainc son mari d'émigrer aux États-Unis. Cette femme au caractère bien trempé et dotée d'un sens de l'économie tout écossais répète à son fils aîné : « Prends soin du moindre penny, les pennies prendront soin d'eux-mêmes. » Il retiendra la leçon en faisant preuve de rigueur dans la conduite de ses affaires.

En 1848, la famille Carnegie débarque donc en Pennsylvanie et s'installe près de Pittsburgh, où les filatures offrent des débouchés aux immigrants. Andrew est envoyé un temps à l'usine. Chargé d'embobiner le fil douze heures par jour et six jours par semaine, il se révèle suffisamment débrouillard pour qu'on lui confie bientôt les livres de comptes. Recommandé par un oncle, il trouve ensuite une place de télégraphiste. Doté d'une mémoire d'éléphant, l'adolescent apprend par cœur les noms, adresses et activités de tous les clients. Ces capacités le font remarquer par l'un d'entre eux, Thomas Scott, qui l'embauche comme secrétaire. Heureux hasard, le nouveau patron d'Andrew n'est autre que le superintendant des Chemins de fer de Pennsylvanie. Carnegie a 18 ans, et la chance sourit enfin. Car le transport ferroviaire, qui est

alors en pleine expansion, va entraîner toute l'économie américaine à sa suite. En attendant, Thomas Scott prend le jeune Carnegie sous son aile, conscient d'avoir déniché la perle rare. Son jeune assistant n'a-t-il pas réussi en son absence à réguler seul le trafic de toute une région menacée de paralysie par le déraillement d'un convoi ? Scott s'emploie à faire de son protégé un futur dirigeant. Grâce à lui, Carnegie découvre le monde des chemins de fer, monte très rapidement en grade, et surtout, s'initie aux jeux subtils de la spéculation. C'est ainsi qu'il acquiert sa première participation au capital d'une petite compagnie prometteuse qui fabrique des wagons-lits, Woodruff. Deux ans plus tard, son investissement lui a déjà rapporté quinze fois sa mise de départ. L'apprenti homme d'affaires, grisé

Comment ne pas croire en un avenir radieux pour les États-Unis ?

Dans le tourbillon des affaires, les entrepreneurs jouent un rôle primordial. Les planteurs du Sud ont tout perdu avec l'abolition de l'esclavage, mais les banquiers et industriels du Nord prennent le relais. Les Frick, Gould, Morgan, Rockefeller (lire page 50), Vanderbilt et autres deviennent les modèles d'une société fascinée par la figure du self-made-man. Mais parmi eux, c'est Andrew Carnegie qui va incarner le rêve américain.

Stratégie de l'industrie. Pressentant que l'expansion du chemin de fer va faire exploser la demande de rails d'acier (de fait, 270 000 kilomètres de voies ferrées vont être construits en trente ans), il investit massivement dans ce secteur.

Il devient ainsi le principal constructeur de ponts de chemin de fer du pays. Parallèlement, afin d'assurer le contrôle de ses approvisionnements, il crée sa propre aciérie, qui fabrique des poutrelles et des rails. Une stratégie payante : en 1870, avec un revenu annuel de

50 000 dollars, Carnegie est devenu un homme immensément riche.

Mais il ne s'arrête pas là. En 1872, lors d'un voyage en Angleterre, l'entrepreneur visite l'usine de Bessemer, inventeur d'un procédé révolutionnaire de fabrication de l'acier. Conquis par cette découverte, qui permet de produire des rails capables de résister à un trafic très dense, il l'importe en Amérique dans son usine de Pittsburgh, considérée comme la plus moderne de son époque. Idéalement située à proximité des ressources charbonnières et des voies d'accès fluviales qui acheminent le minerai de fer, elle est conçue de façon à permettre une circulation très fluide des produits entre chaque stade de la fabrication. Carnegie sait que seule la production de masse peut faire baisser les coûts. Il met également en place des procédures de contrôle modernes pour obtenir des prix de revient inférieurs à ceux de ses concurrents. Concentration verticale, rationalisation de la production,

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Miser sur un secteur d'avenir et suivre de près l'innovation technique

◆ Acquérir ses fournisseurs de façon à contrôler le secteur tout entier


◆ Une fois fortune faite, la redistribuer dans son intégralité

par ce succès, multiplie les placements financiers : mines, fonderies, puis sociétés pétrolières... Chaque fois, il a le flair pour repérer les secteurs d'avenir. Surtout, il s'assure des participations au capital assez importantes pour peser sur les choix des entreprises. C'est lui qui organise par exemple la fusion entre Woodruff et le géant Pullman, empochant au passage une grosse plus-value. A 30 ans, il est déjà à la tête d'une belle fortune.

Incarnation du rêve américain. Nous sommes alors en 1865. La guerre de Sécession s'achève et l'optimisme reprend le dessus. Rien ne semble impossible : des millions de kilomètres carrés à mettre en valeur, de l'or, du charbon, du cuivre, du bois à exploiter en abondance, un vaste marché commun que protègent des barrières douanières élevées, des millions d'immigrants européens qui se pressent à Ellis Island, un État qui se dévoue corps et âme à l'essor économique du pays...

CE MAGNAT DE L'ACIER DE SON ÉPOQUE

économies d'échelle : ce stratège sait tirer profit de la liberté quasi totale que l'Etat américain accorde alors aux entrepreneurs. En 1892, toutes ses usines sont regroupées au sein de la Carnegie Steel Company, qui devient la plus grosse entreprise mondiale.

Empire à vendre. Mais l'homme finit par se lasser du jeu des affaires. Comme il l'écrit dans son livre «L'Evangile de la richesse», la vie d'un industriel doit se diviser en deux parties : la première consiste à accumuler une fortune, la seconde à la redistribuer. A 66 ans, Carnegie met en œuvre sa théorie. Le banquier John Pierpont Morgan, qui cherche à construire un trust américain de l'acier (le futur US Steel), lui propose en 1901 de racheter son empire pour la somme faramineuse de 480 millions de dollars. En acceptant cette transaction – la plus grosse jamais réalisée –, Carnegie devient l'homme le plus riche de la planète. Il dépensera ensuite sans compter pour des œuvres caritatives qui assureront la postérité de son nom. 

Julie Noesser

L'industriel Andrew Carnegie fut l'homme le plus riche de son temps. Il passa la fin de sa vie à distribuer sa fortune à des œuvres caritatives.

“ CONCENTREZ
VOTRE BUSINESS : METTEZ
TOUS VOS ŒUFS DANS
LE MÊME PANIER ET
SURVEILLEZ LE PANIER ”

Conseil de Carnegie extrait du livre
«Les Lois du succès», par Napoleon Hill.



EN NEUF ANS SEULEMENT,
IL S'ARROGE LE CONTRÔLE DE
L'OR NOIR AUX ÉTATS-UNIS



Fondée en 1870, la Standard Oil racheta d'abord des rivaux qui maîtrisaient moins bien leurs coûts. Puis elle investit dans les pipelines, les terminaux pétroliers et les chemins de fer, se procurant ainsi un levier pour faire céder les concurrents récalcitrants. En 1880, son monopole sur le raffinage était établi.

Baptiste fervent,
John Rockefeller vivait
sans ostentation.
Il créa une fondation
qui existe toujours.

1839-1937

John Rockefeller **ROI DU PÉTROLE** **ET PLUS GROSSE FORTUNE DE L'HISTOIRE**

Un chiffre : 200 milliards de dollars d'aujourd'hui, la plus grande fortune jamais accumulée par un homme. Le pactole du créateur de l'industrie pétrolière John Rockefeller a fait de lui l'incarnation du capitalisme (dans sa version sauvage née aux Etats-Unis à la fin du XIX^e siècle).

La voie du succès n'est pas toute tracée pour ce jeune homme né en 1839 à New York, descendant d'une famille de huguenots français – les Roquefeuille – qui avaient fui le royaume de Louis XIV après la révocation de l'édit de Nantes. Son grand-père et son père ont tous deux tenté leur chance dans les affaires, mais ont échoué piteusement. Le père, surtout, vagabond et instable, sert de contre-modèle à son fils : secrètement bigame et bonimenteur en affaires, il sillonne les routes pour vendre des «élixirs miracles» aux vertus plus que douteuses. La mère exerce une influence plus forte : fréquentant assidûment l'église baptiste, elle inculque à son fils les principes d'une vie austère et disciplinée, tournée vers le travail.

Aide-comptable. John suit le chemin classique d'un jeune d'origine modeste. Après de courtes études, il travaille dans un commerce de gros à Cleveland, dans l'Ohio. Entré, à 16 ans, au bas de l'échelle, il se fait remarquer pour son sérieux et sa rigueur, et devient aide-comptable, puis chef comptable à tout juste 18 ans. Sa hiérarchie lui refusant une augmentation, il décide de créer sa propre entreprise. Il racontera plus tard qu'une réponse positive de ses employeurs aurait changé le cours de sa destinée. Avec un ancien camarade d'école, il se lance dans le commerce de gros, vendant du sel, du porc et du blé. La guerre de Sécession leur ouvre un marché juteux : le prix des denrées agricoles explose et le gouvernement leur passe des contrats considérables afin d'approvisionner l'armée. Rockefeller, déjà, fait l'apprentissage de la richesse. Ce qui va donner à son destin un caractère d'exception, c'est l'une des phases d'expansion les plus extraordinaires de l'histoire américaine : entre 1860 et 1900, la

production industrielle du pays quintuple. Cette formidable croissance, tirée par les chemins de fer et l'industrie chimique, puis par l'électrification du pays, pose la question énergétique. Le pétrole va fournir la réponse. Le premier puits est foré aux Etats-Unis en 1859. Pour Rockefeller, qui a immédiatement saisi l'importance de ce liquide noirâtre, l'opportunité se présente trois ans plus tard, quand un paroissien de l'église baptiste lui propose de créer une raffinerie de pétrole. Avec un troisième associé, ils fondent l'Excelsior Oil Works, qui devient rapidement la raffinerie la plus importante de la région.


Rouleau compresseur.

Après avoir racheté les parts de ses partenaires, John Rockefeller applique méthodiquement deux principes : comprimer drastiquement les coûts pour être moins cher que ses concurrents et maîtriser peu à peu toute la chaîne pétrolière, du stockage du brut jusqu'à la commercialisation des produits raffinés. Créée en 1870, Sa Standard Oil avance tel un rouleau compresseur, rachetant ou poussant à la faillite tous les acteurs du marché, avec des méthodes parfois très brutales. En dix ans, cette concentration horizontale assoit la position dominante de la firme, qui contrôle 90% de l'industrie américaine du raffinage, du transport et du commerce pétroliers dès 1880. Bientôt, Standard Oil se lance dans la production, mettant la main sur les champs pétroliers de l'Indiana et de l'Ohio. S'ensuit une concentration, avec la création d'un trust en 1882, puis d'une holding en 1889, afin de tenter de contourner la législation antitrust du Sherman Act. John Rockefeller devient le «Roi du pétrole» : sa fortune atteint 150 millions de dollars de l'époque et son revenu est 20 000 fois plus élevé que le salaire moyen d'un Américain.

Cette position exceptionnelle va se retourner contre lui. Si les Etats-Unis adulent et respectent la figure de l'entrepreneur, surtout s'il est parti de rien, en revanche, la concentration des affaires suscite une forte inquiétude, voire une franche hostilité. Pour l'opinion publique, la domination du marché par quelques groupes géants va à l'encontre de la liberté d'entre-

prendre. Le «trust» apparaît comme protecteur d'intérêts privés étroits opposés au bien public. Les politiques eux-mêmes mènent la charge, à l'instar du président des Etats-Unis, Theodore Roosevelt, qui, dès 1901, fait de Rockefeller une de ses cibles favorites. C'est ainsi qu'un procès, aussi long que retentissant, oppose le pouvoir fédéral à la Standard Oil, jusqu'à ce que la Cour suprême ordonne, en 1911, la dissolution de la firme, laquelle doit alors céder le contrôle de ses 33 filiales. La dislocation de l'empire donne naissance à des entreprises indépendantes : Amoco, Chevron, Mobil, Esso... Forcé d'abandonner son bien en revendant la totalité

de ses actions, Rockefeller devient le premier milliardaire américain et l'homme le plus riche du monde.

Fondation charitable. Comme Carnegie (lire page 48), il va alors consacrer sa retraite à distribuer une large partie de sa fortune. Ce protestant, qui ne boit pas, ne fume pas et vit sans ostentation, n'a-t-il pas dit un jour : «Dieu m'a donné mon argent» ? Il crée la fondation qui porte son nom et la dote d'un capital de 100 millions de dollars (15 milliards d'aujourd'hui). Elle devient la première institution charitable du monde, investissant dans l'éducation, la santé et la recherche médicale. De quoi inspirer, un siècle plus tard, un certain Bill Gates... 

Mathieu Carquain

1889-1985

Robert Woodruff L'HOMME QUI A TRANSFORMÉ UNE BOUTEILLE DE SODA D'ATLANTA EN STAR INTERNATIONALE

La chromatographie a fait tant de progrès que la composition du Coca-Cola, longtemps tenue secrète, est désormais connue. Par contre, bien que mille fois analysé, le succès phénoménal de ce mélange d'eau gazéifiée, de sucre, d'acide phosphorique et d'extraits végétaux reste un mystère. Plus de 1,5 milliard de bouteilles vendues chaque jour!

Le premier surpris serait John Pemberton, pharmacien à Atlanta, qui, en 1885, lance une mixture à base de noix de cola et de feuilles de coca. Coup de chance : un référendum local interdit alors la vente d'alcool. C'est la ruée sur ce soda au goût étrange. Pemberton enregistre la marque Coca-Cola, mais, naïf, il brade en 1888 son affaire à un financier, Asa Griggs Candler. Celui-ci crée la Coca-Cola Company en 1892 et décide de partir à la conquête des États-Unis. L'entreprise change de siècle sans cesser de grandir, mais, au lendemain de la Première Guerre mondiale, des difficultés apparaissent. Elle est cédée en 1919 à un consortium présidé par un riche industriel, Ernest Woodruff, à charge pour lui de trouver le patron. Mais qui ? Certainement pas Robert, son fils aîné, un paresseux avec lequel il ne s'entend pas. Mais la vie réserve des surprises...

Education spartiate. Robert est né en 1889 à Atlanta. A 16 ans, renvoyé de son lycée, il se retrouve dans une institution privée, la Georgia Military Academy (GMA). C'est la première fois qu'il s'épanouit à l'école. Comme son appareil dentaire l'empêche de faire du sport, il gère l'équipe de football, le journal de classe et le club de théâtre. Les ennuis financiers de la GMA lui donnent l'occasion de faire un coup d'éclat : il débarque dans la banque de l'école pour négocier un emprunt et, désespérant d'avoir gain de cause, finit par se nommer. Face à un Woodruff, un banquier ne peut que s'incliner. Son père le force alors à intégrer l'Emory College, une boîte à bac. Nouveau renvoi. Furieux, Ernest Woodruff arrête les frais. « Il n'aura plus un sou. Qu'il se trouve un job ! » tem-

pête-t-il. A 20 ans, Robert devient donc pelletier de sable dans une fonderie, puis assistant comptable chez un fabricant d'extincteurs. Dans les deux cas, il est viré.

Ce diable de Woodruff... Le troisième essai est le bon : au service achats de l'Atlantic Ice & Coal Company, il remplace chevaux et charrettes par une flotte de camions White Motors, ce qui lui vaut de prendre du galon. Il s'inscrit alors au sélect Norias Shooting Club, où de jeunes dirigeants parlent affaires tout en jouant au golf. Il y retrouve Walter White, patron de White Motors, qui lui offre une place de commercial bien payée. Doté d'un flair et d'une force de conviction hors du commun, il réalise des merveilles et est promu directeur des ventes, puis, en 1920, vice-président.

C'est alors que les associés du consortium qui a repris Coca-Cola (dont l'activité est affectée par la récession de 1921-1922) cherchent un chef. Pourquoi pas ce diable de Woodruff ? Traînant les pieds, le père finit par donner son feu vert et, à 34 ans, Robert se retrouve P-DG. Il le restera plus de trente ans, transformant une entreprise aux méthodes artisanales en modèle de gestion, et une petite bouteille habillée de rouge et de blanc en star mondiale.

«Le monde appartient aux mécontents.» Mâchonnant son cigare, le nouveau patron s'impose d'emblée par son magnétisme et impressionne ses collaborateurs. Ni paroles superflues, ni tirades intellectuelles : l'homme avoue n'avoir jamais terminé un livre et refuse de lire les notes de plus d'une page. Ce bourru de nature déclare : «Le monde appartient aux mécontents.» Par contre, il déteste la solitude et, en cas d'insomnie, n'hésite pas à réveiller ses collaborateurs en pleine nuit pour discuter des dossiers.

Dès la fin de la crise, Woodruff met en œuvre ses trois priorités stratégiques : la distribution, la publicité et l'international. La première passe par un maillage optimum du marché, grâce à des usines d'embouteillage implantées dans les grandes villes et à un réseau de détaillants motivés. De plus, des études statistiques pointues – du jamais-vu ! – permettent de «suivre la foule», d'en mesurer la densité et d'adapter le réseau en conséquence. «Être à portée de main du désir», tel est le but affiché de l'entreprise.

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Pour vendre un bien inutile, il faut d'abord créer le désir de la clientèle

◆ Un patron peut communiquer rarement si ses actes parlent d'eux-mêmes

Du Coca-Cola pour chaque GI. La communication est également l'un des domaines où Woodruff a le plus innové. Il s'agit, affirme-t-il, de privilégier le plaisir. Les slogans agressifs laissent place à de douces images qui suggèrent la détente. Pour séduire le public familial, de sages brunettes remplacent les pin-up à la mode : c'est le message

«Faites une pause et rafraîchissez-vous» qu'il faut désormais faire passer. Parallèlement, le boss lance des opérations de sponsoring, la plus spectaculaire étant, en 1928, l'obtention par Coca-Cola du titre de «boisson officielle des JO» d'Amsterdam. Troisième priorité, le développement à l'étranger. Dès 1899, le Coca était vendu au Canada et à Cuba. A partir de 1926, l'international prend une part significative dans l'activité. Il faut toutefois attendre la Seconde Guerre mondiale pour que sonne l'heure de la mondialisation : Woodruff s'engage alors à ce que chaque GI puisse acheter sa bouteille de Coca pour 5 cents. De quoi asseoir définitivement la marque sur les cinq continents. En 1954, Woodruff a 65 ans et doit démissionner, c'est la règle. Il reste cependant administrateur de la firme jusqu'aux mois précédant sa mort, en 1985. Juste avant le centenaire de Coca-Cola... 

Hervé Jannic



LES DÉCISIONS CLÉS QUI ONT MONDIALISÉ COCA-COLA

1923 Déjà produit à Cuba et au Canada, le Coca-Cola commence à être embouteillé ailleurs à l'étranger. Dès 1930, la firme d'Atlanta est implantée dans 27 pays.

1925 Introduction de la publicité : slogan «Faites une pause et rafraîchissez-vous», scènes familiales, installation de panneaux publicitaires géants sur les routes et autoroutes.

1928 Coca-Cola sponsorise les Jeux olympiques d'Amsterdam. Depuis, la firme a toujours été partenaire de l'organisation des JO.

1942 Woodruff promet à tous les GI qu'ils pourront, où qu'ils soient, boire du Coca pour 5 cents. Une décision qui accélère l'internationalisation de la firme après-guerre.



Robert Woodruff,
P-DG de Coca-Cola
de 1923 à 1954.

1904-1999

Forrest Mars

L'APÔTRE DES PRODUITS SIMPLES, BON MARCHÉ ET VENDUS PARTOUT

A quelque chose malheur est bon. Si Frank Mars n'avait pas eu la polio très jeune, il n'aurait pas passé son enfance à observer, assis dans la cuisine, sa mère confectionner des tartes, des cookies et des chocolats. De quoi en faire un maître confiseur. En 1902, à 19 ans à peine, il crée sa fabrique à Minneapolis. Meilleur pâtissier qu'homme d'affaires, il alterne réussites et faillites, avant de lancer avec succès en 1923 la barre Milky Way, un mélange de caramel, de noisettes et de chocolat.

A ses débuts, Frank s'est marié avec Ethel, qui lui donne un fils, Forrest, en 1904. La vie est alors si rude pour le jeune ménage qu'Ethel décide bientôt de quitter son loser de mari et de retourner chez ses parents, au Canada, avec l'enfant. C'est là que Forrest, brillant matheux, passe son adolescence. A 18 ans, il s'inscrit à l'université de Berkeley, en Californie, afin de devenir ingénieur.

Pour payer sa chambre, Forrest aide à la cantine : vaisselle, lavage du sol, rien ne le rebute pour gagner de l'argent. Ce fort en maths montre même au cuisinier comment faire des économies en gérant ses achats. Il découvre alors que son sens des affaires l'emporte sur le goût des études.

Blanc d'œuf et sirop de maïs. A la fin de l'année universitaire, il travaille durant ses vacances comme représentant du fabricant de cigarettes Camel. Son périple lui fait traverser Chicago, où une surprise change sa vie : il rencontre par hasard son père, dont sa mère lui a dit pis que pendre. Les deux hommes parlent vite business.

Forrest est impressionné par la réussite de Frank, mais lui reproche son manque d'ambition. «Tu gagnes bien ta vie, lui dit-il, mais sans sortir de Minneapolis; il te faut un produit qui se vende partout en Amérique, comme mes cigarettes.» Ainsi va naître le Milky Way, qui s'impose grâce à un nappage de chocolat résistant qui évite à la friandise de fondre, et à des ingrédients peu onéreux à base de blanc d'œuf et de sirop de maïs, qui permettent de réduire son coût. La première barre Mars est née, transportable, bon marché.

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

- ◆ Un excellent moyen de régler les querelles dans les firmes familiales est de séparer et de répartir les activités
- ◆ Un slogan puissant («fond dans la bouche, pas dans la main») peut imposer un produit dans le monde entier

Reconnaissant, Frank propose à son fils de terminer ses études et l'inscrit à la coûteuse Ecole des mines de Yale. Mais, une nouvelle fois, Forrest n'est guère assidu aux cours. En revanche, il monte un commerce de cravates qui devient très populaire auprès des étudiants. Son attrait pour l'argent est aiguisé par ses conversations avec son camarade de chambre. Ce neveu de l'industriel Pierre Du Pont de Nemours le fait saliver avec ses histoires de milliardaires.

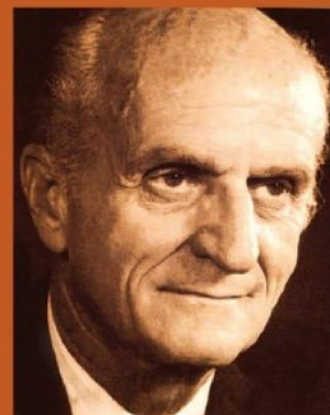
Marché européen. De retour en 1928 dans le giron paternel, Forrest constate d'importants changements : une société, Mars Inc., a été créée, et une usine est en construction à Chicago. Aux vieilles machines à enrober de Minneapolis succèdent des chaînes automatiques capables de sortir 20 millions de barres par an. Quatre ans plus tard, Frank Mars possède une luxueuse Cadillac, une villa à la campagne, des chevaux... Mais Forrest presse son père d'aller encore plus loin. Il ne cesse d'intervenir dans le fonctionnement de l'entreprise, court-circuitant son géniteur, qui finit par en prendre ombrage. En 1932, c'est la



Forrest Mars a créé les M&M's en s'inspirant de pastilles de chocolat vendues en Espagne. Ce bonbon rapporte environ 3,5 milliards de dollars par an à l'empire familial.

séparation. Forrest part en Europe avec un paquet de dollars et les droits de la marque Milky Way pour l'étranger.

Après avoir voyagé en Allemagne et en Suisse, pays producteurs de chocolat, il se fixe en Grande-Bretagne. Nouveaux marchés, nouveaux systèmes de fabrication, nouveaux concurrents : autant de ruptures avec son milieu et son expérience, et donc autant de risques qui tantôt le laissent au bord de la ruine, tantôt lui font réussir des coups d'éclat, comme le rachat insolite de Chappel Brothers, un fabricant d'aliments pour animaux, qu'il rebaptise «Pedigree». A force de persévérance, il finit par hisser sa société, Mars Ltd, au rang de numéro 3 du marché des friandises anglais, juste avant que n'éclate la Seconde Guerre mondiale.



UN DESPOTE QUI A MATÉ SES RIVAUX FAMILIAUX ET SES ASSOCIÉS

1932 Forrest Mars se fâche avec son père, Frank, fondateur de Mars Inc., et crée en Europe sa propre compagnie, Mars Ltd.

1940 Il rentre aux États-Unis et crée un joint-venture commercialisant les bonbons M&M's avec Bruce Murrie, l'héritier de son concurrent Hershey.

1948 Il est si odieux avec Bruce Murrie que ce dernier démissionne et lui vend ses parts. Il contrôle donc M&M's seul.

1954 Il rachète à ses frères et sœurs Mars Inc., la société créée par son père, après avoir dénigré de manière très agressive la façon dont elle était gérée.

PHOTOS: © 2011 BLOOMBERG/GETTY IMAGES; SP MARS


En 1934, Frank Mars meurt, sans que son fils revienne pour l'enterrer. La guerre faisant rage en Europe, Forrest attend 1940 pour rentrer aux États-Unis. Il compte y vendre des pastilles de chocolat, un nouveau produit qu'il a découvert durant un voyage en Espagne.

Evitant de rencontrer sa belle-mère, qui gère Mars Inc., il préfère constituer une filiale commune avec le groupe Hershey, dont le patron, William Murrie, connaissait son père. Ainsi est créé M&M's (Mars & Murrie), les bonbons qui «fondent dans la bouche, pas dans la main». Forrest insiste pour que ce soit le fils de William, Bruce Murrie, qui codirige la société. Incapable de partager le pouvoir, il ne pourrait en effet supporter qu'une forte personnalité s'installe à ses côtés. Car c'est

un patron odieux, obsédé par la performance. Un bureau mal rangé, une machine qui s'arrête, et c'est l'explosion : menaces, hurlements, insultes. Forrest ne cesse de traiter Bruce comme un simple employé, de sorte que, écœuré, le malheureux finira par lui céder ses parts.

Une revanche symbolique. Dans les années 1950, Forrest mène la diversification et l'internationalisation de son entreprise. Aux marques déjà lancées – M&M's Uncle Ben's et Pedigree – s'ajoutent Suzi Wan (plats asiatiques), Masterfoods (épicerie fine), Dolmio (pâtes), Dove (glaces). Il développe également des présentoirs en libre-service et des distributeurs automatiques. Et surtout, il rachète en 1954 Mars Inc. à sa famille. La soixantaine

approchant, il fait entrer ses fils, John et Forrest Jr., dans l'empire qu'il a réuni. Rudoyés durant leur enfance, ceux-ci subissent aussi au travail les vexations paternelles. Autant dire qu'ils sont soulagés lorsque, en 1973, l'autocrate décide de se retirer. Forrest surveille alors de loin la marche de l'entreprise, mais l'oisiveté lui pèse. Il crée alors une autre compagnie dans la chocolaterie, qu'il dirige jusqu'à sa mort, en 1999.

Aujourd'hui, cet univers de douceurs inventé par un tyran est aux mains de ses héritiers. Onze marques de cet empire familial, qui pèse 35 milliards de dollars, rapportent chacune plus de 1 milliard de dollars par an. M&M's et Milky Way en font toujours partie. 

Hervé Jannic

Né en 1931 **Rupert Murdoch C'EST DES DIZAINES DE JOURNAUX QU'IL A**

Brutal, sans scrupules, populiste, démesurément ambitieux... Rupert Murdoch, à la tête de l'empire médiatique News Corporation, qui contrôle des centaines de journaux («The Sun», «The Times», «The Wall Street Journal»...), des dizaines de magazines et de maisons d'édition (Harper Collins...), des studios de cinéma (Twentieth Century Fox...) et des chaînes et réseaux de télévision (Fox News, BSkyB...), a toujours eu une réputation exécrable. Symbole de ce que la presse peut produire de pire en matière de journalisme à scandale, le patron de News Corporation suscite des réactions épidermiques chez tous ceux que hérissent la vulgarité de ses tabloïds, sa conception purement commerciale du rôle des médias, ses méthodes de gestion musclées et ses prises de position conservatrices et ultralibérales. Une image parfaitement assumée par Rupert Murdoch, qui n'hésite pas à déclarer : «Quand vous êtes un catalyseur du changement, vous vous faites des ennemis. Je suis fier de ceux que je me suis faits.» Mais au-delà du personnage si controversé, il y a aussi un entrepreneur, dont le parcours et la réussite forcent l'admiration.

Titres racleurs. Rupert Murdoch fait ses débuts en reprenant, à 21 ans, un journal australien fondé par son père, l'«Adelaide News». De ce modeste quotidien local, il fait vite un titre à grand tirage : trois années suffisent pour passer de 75 000 exemplaires à 300 000. La recette miracle ? Elle est simplissime : «Donner au public ce qu'il désire.» En l'occurrence, des faits divers agrémentés de titres racleurs, parfois inventés («Un lépreux viole une vierge», ou «Une bande viole une fillette de 10 ans»). Rien d'original : Murdoch s'inspire d'un autre patron de presse, Alfred Harmsworth, qui avait fondé le «Daily Mail» et le «Daily Mirror»

anglais au tournant du XX^e siècle et dont il avait analysé les méthodes lorsqu'il étudiait à Oxford. Méthodes qu'il va radicaliser afin d'en faire son fonds de commerce pour les soixante ans à venir. Pour l'heure, les bénéfices engrangés par l'«Adelaide News» lui permettent de mettre en œuvre sa stratégie de développement. Il rachète un à un la plupart des journaux australiens, n'hésitant pas à surpayer certains titres afin d'éliminer ses concurrents. Ses relations avec les dirigeants de la Commonwealth Bank de Sydney lui sont d'une aide précieuse dans cette vaste opération qui lui assure une position dominante dans la presse australienne dès le milieu des années 1960.

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

- ◆ Tout le monde ne peut pas s'offrir des produits de qualité
- ◆ Acheter et redresser des entreprises est plus facile que de les créer
- ◆ Déléguer le moins possible pour mieux asseoir sa suprématie

Une initiative hasardeuse, puisqu'il suffit de quelques mois à l'Australien pour s'emparer du tabloïd. Il le fermera en 2011 suite à un scandale d'écoutes téléphoniques. En 1969, Murdoch ajoute à son tableau de chasse le quotidien «The Sun», dans lequel il impose ses procédés pour faire monter les ventes : titres chocs, photos volées, histoires de fesses montées en épingle, large place accordée au sport, sans oublier les fameuses filles nues en page 3. En 1981, Murdoch provoque une levée de boucliers de la part de l'establishment en rachetant une institution de la presse britannique, «The Times». Ce n'est pourtant pas dans les colonnes

LES MARQUES PRINCIPALES DE SON EMPIRE

1955-1972

Achète «The Sunday Times», «The Daily Telegraph» et «The Daily Mirror», en Australie ; «News of the World» et «The Sun», en Grande-Bretagne ; lance «The Australian».

1972-1986

Achète «The Times» (Grande-Bretagne), le «New York Post» (Etats-Unis), la Twentieth Century Fox et lance aux Etats-Unis le réseau de télévision Fox TV.

1986-2013

Lance Sky TV (Grande-Bretagne) et rachète Star TV (Hong Kong), l'éditeur Harper Collins et le groupe Dow Jones, qui publie «The Wall Street Journal» ; ferme «News of the World» en 2011.

du prestigieux quotidien mais bien dans ses tabloïds à fort tirage qu'il fait passer ses opinions politiques, dont un soutien inconditionnel à Margaret Thatcher. En 1982, durant la guerre des Malouines, la une du «Sun» félicite la Royal Air Force pour son bombardement d'un navire argentin avec un très classieux «Dans le c... !» Le patron de presse peut ainsi compter sur la bénédiction du gouvernement lorsqu'il licencie, en 1986, la quasi-totalité des ouvriers imprimeurs, dont la grève (générée par l'ouverture d'une imprimerie ultramoderne à l'est de Londres) menace de bloquer la parution de ses quotidiens. Pourtant, il est intéressant de noter que les prises de position politiques de Murdoch sont avant tout dictées par l'intérêt de ses affaires. Eurosceptique convaincu et supporter du parti conservateur sous Thatcher, il n'a pas hésité à effectuer un virage à 180 degrés ni à mettre ses moyens au service des travaillistes dans les années 1990. Séduit par le style et le pragmatisme de Tony Blair, qui lui

EN RACHETANT ET EN REDRESSANT COMPOSÉ SA GALAXIE MÉDIATIQUE




L'empire médiatique créé par Rupert Murdoch a largement fondé sa notoriété dans la presse écrite avec des tabloïds sulfureux, comme «The Sun» ou «News of The World».

fait valoir l'intérêt qu'il peut trouver à soutenir un Labour Party moderne et délesté de ses vieilles idées socialistes, Murdoch devient alors l'un des conseillers en cour du 10 Downing Street. Il appuie de tout son poids la décision de Blair d'intervenir en Irak en 2003, le «Sun» allant jusqu'à commenter ainsi la position de la France : «Comme une pute bon marché qui place l'argent avant l'honneur, Jacques Chirac se pavane sur les sentiers de la honte».

Sport, musique et cinéma. Aux Etats-Unis, où Rupert Murdoch s'est implanté dès les années 1970, sa stratégie est la

même : le meilleur, «The Wall Street Journal», racheté en 2007, côtoie le pire, le tabloïd «New York Post» et la chaîne Fox News, qui ont soutenu hystériquement l'aventure du président George Bush en Irak et qui véhiculent les théories réactionnaires des néoconservateurs. Cependant, les autres réseaux de télévision du groupe (Star TV, l'un des principaux diffuseurs par satellite en Asie, et Sky, le Canal+ britannique,) se contentent de miser sur les clips musicaux, le sport et le cinéma. Ils sont en partie alimentés en films par la Twentieth Century Fox, acquise par Murdoch en 1985.

A 85 ans, le magnat des médias, marié quatre fois et désormais citoyen américain, est toujours aux commandes de l'empire qu'il a bâti. En juin 2013, il a toutefois restructuré sa galaxie médiatique en deux compagnies distinctes cotées en Bourse : 21st Century Fox Inc. (cinéma et télé) et News Corp. (édition et presse). Pour copiloter les deux entités, il s'est adjoint deux lieutenants. Et ce ne sont pas ses enfants : James et Lachlan, deux de ses fils, doivent, eux, se contenter de strapontins au conseil d'administration... Un dictateur, ça ne se refait pas. 

Mathieu Carquain

PHOTO: © THE LIFE PICTURE COLLECTION/GETTY IMAGES

Né en 1949

Bernard Arnault

SON EMPIRE DU LUXE FAIT RÊVER TOUTE LA PLANÈTE

ANew York, au début des années 1980, Bernard Arnault interroge un chauffeur de taxi : «Que connaissez-vous de mon pays ? Le président de la République ?» «Non, mais je connais Christian Dior.» Cette réponse lui confirme que le luxe hexagonal jouit d'un prestige planétaire et peut devenir une industrie mondiale. Le Roubaisien, alors dans la trentaine, n'est pas encore le principal actionnaire ni le P-DG de LVMH, encore moins la quatorzième fortune mondiale (son rang en 2016 selon le magazine «Forbes»). Il vient d'émigrer aux États-Unis et entend internationaliser sa firme de promotion immobilière, en attendant de voir à quoi va ressembler la politique de François Mitterrand. Issu de la bourgeoisie du Nord, il a hérité, après ses études à Polytechnique, de la société de BTP de son père. Devenu seul maître à bord en 1978, il s'est spécialisé dans la promotion de résidences de tourisme.

Tintin. Outre-Atlantique, Arnault découvre une mentalité qui lui plaît, lui qui juge le système français trop lent et trop fiscalisé. Il y rencontre des businessmen, comme Michael Burke, aujourd'hui P-DG de Louis Vuitton. Mais le Français suit aussi l'actualité, ce qui le persuade de rentrer au pays. Le textile est alors en crise, et son fleuron, Boussac, cherche un repreneur. Vingt mille emplois sont en jeu, le gouvernement Fabius voit défiler les candidats. Surprise : face à Bernard Tapie et Pierre Bergé, Arnault emporte le morceau. La solidarité nordiste (Boussac appartient aux frères Willot, originaires de Lille), le montage financier et la promesse de sauver l'emploi ont fait de lui le candidat «le plus sérieux». On le surnomme «Tintin» en raison de sa jeunesse et du caractère aventureux de cette reprise. Lui n'a qu'un objectif : conquérir Dior, la pépite cachée dans les décombres.

En dépit des promesses qu'il a faites aux pouvoirs publics, Arnault revend rapidement la majorité des filiales du groupe et ne conserve que Conforama, Le Bon Marché... et Dior. «J'ai tout de suite senti qu'à partir de cet actif unique et magique il y avait moyen de bâtir un grand projet, à un moment où ce type d'activité n'était pas encore très développé», expliquera-t-il plus tard.

Impitoyable. Cinq ans passent, et l'entrepreneur s'attaque à la deuxième étape de son ambitieux projet : la conquête de LVMH. Il met alors en œuvre une stratégie d'«ange exterminateur», selon la formule du journaliste Airy Routier. Appelée en renfort par les actionnaires de ce groupe que se disputent ses deux patrons, Alain Chevalier (Moët Hennessy) et Henry Racamier (Louis Vuitton), il les égare par de multiples tractations financières et finit par s'emparer de LVMH en se débarrassant des deux hommes qui comptaient sur lui pour les sauver. Dès lors, ce businessman impitoyable dévoile sa «passion créative». Son ambition : constituer un groupe géant dans le secteur du luxe.

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Les grandes opportunités sont rares, il faut donc les saisir à bras-le-corps

◆ Une firme innove mieux si la R & D ou les créatifs participent à sa stratégie

◆ L'erreur est inévitable et formatrice, ce qu'il faut refuser, c'est l'échec


En 1987, LVMH ne compte que dix marques. En 2012, le groupe en possède une soixantaine, toutes prestigieuses, et son chiffre d'affaires dépasse 28 milliards d'euros. Bernard Arnault n'a eu de cesse de le faire grandir, de le diversifier et de le mondialiser. Il a fait de Vuitton et de Dior deux maisons emblématiques du goût français dans toutes les villes du monde, il a aussi créé un pôle horlogerie-joaillerie, financé les enseignes montantes (comme Fendi) avec ses marques stars et établi une feuille de route pour ses quelque

100 000 salariés : selon lui, «la qualité des produits, la créativité, l'image, l'esprit d'entreprise et la volonté de se remettre en cause en permanence et d'être les meilleurs sous-tendent la philosophie générale du groupe».

Chemin faisant, Bernard Arnault a prouvé qu'il était un extraordinaire meneur d'hommes. Marié à une pianiste, amateur de musique et de peinture, il s'est plu à relier le monde du luxe et celui de l'art, engageant les peintres Takashi Murakami et Richard Prince pour décorer des sacs, organisant des expositions dans ses magasins et pratiquant une politique de mécénat, qui culmine en 2014 avec l'ouverture à Paris, dans le Jardin d'Acclimatation du bois de Boulogne, de la Fondation Louis Vuitton pour la création.

Pape de la mode. Certes, l'aventure a connu quelques ratés. En 1999, Arnault a échoué dans sa tentative de rachat de Gucci, tombé dans l'escarcelle de son rival François Pinault. Il n'a pas su imposer la marque Christian Lacroix, qu'il a revendue. Enfin, ses investissements dans

Internet (Libertysurf, Zebank...) se sont soldés par des déboires et son entrée au capital de Carrefour n'a pas porté ses fruits. Mais la fantastique réussite de LVMH, qu'il se refuse à commenter, lui confère une aura de «Pope of Fashion» redouté et mystérieux. Proche de

Nicolas Sarkozy, entouré d'hommes d'influence (il a nommé l'ex-ministre Hubert Védrine au conseil d'administration), Bernard Arnault, 67 ans, a mis en selle ses enfants. Après avoir été DG adjointe de Dior, Delphine, 41 ans, a rejoint en juin 2013 Louis Vuitton, où elle occupe le même poste. Et Antoine, 39 ans, qui a dirigé la communication de Vuitton, est désormais le boss de Berluti depuis 2011. Mais pour «Tintin», pas question de retrait. Le héros de LVMH, c'est toujours lui. 

Imanol Corcostegui

“ LE LUXE EST
LE SEUL DOMAINE
DANS LEQUEL ON
PEUT FAIRE DES
MARGES DE LUXE ”



Bernard Arnault a
rassemblé et fait
prosperer quelque
60 marques de
luxe sous l'ombre
du groupe LVMH.

Né en 1955

Bill Gates

IL A IMPOSÉ SES LOGICIELS SUR TOUS LES ORDINATEURS PERSONNELS

Personne au monde ne reçoit autant de courrier électronique que Bill Gates. En 2004, près de 4 millions d'e-mails atterrissaient chaque jour dans sa boîte, à tel point qu'un service entier de Microsoft était chargé de la purger pour n'en conserver que dix. C'est l'un des signes (l'autre étant sa fortune personnelle, estimée à 75 milliards de dollars par «Forbes» en 2016) attestant qu'il est bien le roi de l'informatique.

À l'âge de 13 ans, le fondateur de Microsoft arbore avant l'heure le look d'un passionné du clic : physique malingre, cheveux longs mais coupe propre, grosse paire de lunettes. Un «geek», dirait-on aujourd'hui. Ce gamin de Seattle, né en 1955 dans une famille de la haute bourgeoisie qui rêve de le voir devenir avocat, fait alors une heureuse découverte. Son école, la Lakeside School, est l'une des premières à acheter un ordinateur, une machine jusqu'alors réservée aux spécialistes, qui sert à résoudre des calculs complexes et remplit une pièce entière. Fasciné, le petit Bill passe ses journées dans cette salle, s'échappant à l'occasion les cours de sport. Doté d'un QI extraordinaire (estimé à 170 lors de son entrée à Harvard), il explore vite toutes les fonctionnalités de l'engin. Avec son copain Paul Allen, il parvient même à vendre à son école, pour 500 dollars, un programme permettant de gérer les emplois du temps. Nous sommes à la fin des années 1960 et le micro-ordinateur n'existe pas encore.

Le copyright MS-DOS. Bill Gates est cependant habité par l'intime conviction qu'un jour, tous les foyers auront accès à l'informatique. «Ni Paul ni moi ne savions exactement à quoi l'ordinateur personnel pourrait servir, mais nous avions la certitude qu'il allait changer la vie», écrit-il dans «La Route du futur». Devenu étudiant, Gates se plonge donc totalement dans le monde de l'informatique. En 1975, il écrit avec Paul Allen un

programme pour le constructeur d'ordinateurs Altair. Ils en tirent 3 000 dollars. L'année suivante, les deux compères quittent l'université et fondent Microsoft.

Un bluffeur. Bill Gates prouve alors qu'il n'est pas seulement un informaticien surdoué. Cinq ans après la création de son entreprise, le businessman en herbe se révèle un génial stratège. La multinationale IBM entend alors s'implanter sur le marché du PC et cherche un système d'exploitation pour ses machines. Un cerveau dans la carrosserie... Bill Gates assure qu'il peut le concevoir. Du bluff! Mais il a une idée derrière la tête : il achète ledit système à la PME Digital Research pour 50 000 dollars, le modifie un peu, le rebaptise MS-DOS et le propose à IBM. En échange, il demande à toucher une commission sur les ventes de PC (3 dollars par machine), ainsi que le droit de conserver le copyright du programme MS-DOS, qu'il peut ainsi proposer à tous les autres fabricants d'ordinateurs.

Le succès est immense : en trois mois, IBM écoule 50 000 PC. Puis l'ordinateur devient un produit de consommation comme les autres, et Bill Gates, que le magazine «Time» surnomme «le magicien à l'intérieur de la machine», amasse des millions, puis des milliards de dollars. Détenant l'exclusivité de son système d'exploitation, Microsoft en a en effet équipé l'immense majorité des PC vendus dans le monde. Seul Apple joue le rôle d'un Astérix résistant à son empire.

Dès lors, Bill Gates ne pense plus qu'à défendre bec et ongles son précieux monopole. Face à ses concurrents, il se montre impitoyable. En 1983, Steve Jobs, qui a le même âge que lui, met au point un système d'exploitation avec une interface simplissime et une souris, un outil alors révolutionnaire. Apple a pris une avance impressionnante ? Qu'importe ! Deux ans plus tard, Microsoft lance Windows en s'inspirant du travail d'Apple et l'impose grâce à un prix de vente bien moins élevé.

Le fondateur de Microsoft possède la seconde fortune mondiale, estimée à 75 milliards de dollars en 2016.

En 1988, IBM décide de lancer son propre système, avec l'aide de Microsoft. Après avoir initialement accepté le projet, Bill Gates fait marche arrière. Car le «Mozart de l'informatique», qui consolide ensuite sa domination grâce à la sortie de Windows 95 et l'intégration de logiciels bureautiques (Microsoft Office) ou Internet (Explorer) dans 90% des ordinateurs, ne partage pas. Jamais. Lors de la conférence Macworld Expo de 1997, il déclare même : «Toute résistance est futile, vous serez assimilés.»

La justice américaine, pourtant, se méfie de la toute-puissance de Bill Gates. En 1998, elle envoie le milliardaire devant les tribunaux. Microsoft est accusé de se servir de son monopole pour éliminer ses concurrents et imposer aux fabricants d'ordinateurs l'utilisation de ses logiciels sous peine de les priver de Windows.



LA STRATÉGIE DE MICROSOFT POUR ÉLIMINER SES CONCURRENTS

1

ADOPTER SI UN CONCURRENT LANCE UN LOGICIEL INNOVANT, MICROSOFT EN CRÉE UN COMPATIBLE. EXEMPLE : INTERNET EXPLORER POUR CONTRER NETSCAPE NAVIGATOR.

2

ÉTENDRE MICROSOFT AJOUTE SUR SON LOGICIEL DES FONCTIONS NON PRÉSENTES SUR LE LOGICIEL CONCURRENT, SUPPRIMANT AINSI LEUR COMPATIBILITÉ.

3

ANÉANTIR INSTALLÉ SUR LA PLUPART DES PC, LE LOGICIEL DE MICROSOFT DEVIENT LE NOUVEAU STANDARD. LE CONCURRENT NON COMPATIBLE EST ÉLIMINÉ.

PHOTO: © 2015 BLOOMBERG/GETTY IMAGES

Le procès dure pas moins quatre ans, et Microsoft est déclaré coupable. Et l'image de Bill Gates en sort ternie.

Grand philanthrope. Dans la foulée, la Commission européenne condamne Microsoft à payer deux amendes d'un montant global de 1,4 milliard d'euros et l'oblige à transmettre ses informations techniques aux développeurs, afin que tous les logiciels puissent être compatibles avec Windows. Plus globalement, les années 2000 sont (un peu) moins fastes pour Microsoft, concurrencé par de nouveaux acteurs Internet, au premier rang desquels Google. Mais Bill Gates n'est plus en première ligne. En 2000, il a confié les rênes à Steve Ballmer, un copain de Harvard. Dans les années qui suivent, il

lui distille ses conseils et fixe les orientations de la R & D. Mais Steve Ballmer, qui n'a pas réussi à adapter Microsoft à la révolution du mobile quitte ses fonctions en 2013 sur cet aveu d'échec.

Cela fait alors déjà cinq ans, après une tentative ratée d'OPA sur Yahoo! que Bill

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ L'exclusivité est profitable, mais interdit l'accès à la plus grande part du marché

◆ Les amendes payées sont inférieures aux bénéfices tirés des infractions

Gates se consacre entièrement à son autre grand projet : la lutte contre la pauvreté. A l'image d'Andrew Carnegie (lire page 48), il a créé avec sa femme Melinda une fondation qui dispose de 34 milliards

de dollars d'actifs (en réalité près de 64 milliards en tenant compte des engagements pris par le milliardaire Warren Buffett) et d'un budget annuel dépassant celui de l'Organisation mondiale de la santé. Bill Gates n'a pour autant pas abandonné ses réflexes de P-DG : il fixe des objectifs, attribue les fonds et laisse les dirigeants d'ONG les gérer librement sur le terrain. Si les objectifs ne sont pas atteints, il coupe les vivres. S'ils sont dépassés, il augmente ses dons. En 2005, Gates a été élu «homme de l'année» par le magazine «Time». Il est également le cinquième Américain à avoir été anobli par la reine d'Angleterre, en récompense de sa générosité. Un honneur à la mesure de son extraordinaire parcours. ©

Mathieu Carquain

Né en 1967

Xavier Niel

L'IRRÉSISTIBLE ASCENSION DU TRUBLION DES TÉLÉCOMS

Si son père, juriste dans un laboratoire pharmaceutique, n'avait pas eu la ténacité, en 1981, de faire la queue pendant des heures pour acheter un exemplaire du Sinclair ZX81, l'un des premiers ordinateurs personnels sur le marché, Xavier Niel serait peut-être devenu prof de maths ou historien. Mais avec 990 francs tout rond (150 euros), monsieur Niel offrit à son fils à la fois une passion et un avenir. L'adolescent de 14 ans, qui vit alors à Créteil, une banlieue modeste au sud-est de Paris, passe ses premières nuits blanches à taper des instructions en Basic sur le clavier de cet engin dépourvu d'écran et doté d'une mémoire de poisson rouge. L'année suivante, il le connecte au Minitel, qui vient de faire son apparition. Le jeune Xavier Niel commence alors à passer plus de temps sur le réseau qu'au lycée. Et à gagner d'indécents sommes d'argent en travaillant le week-end pour développer les sites Minitel de nombreux journaux.

Cheveux longs et Coca light. Aujourd'hui, Xavier Niel, dixième fortune française avec 7 milliards d'euros selon le classement Capital 2016, est connu comme le trublion qui a lancé Free, dynamisant successivement le marché de l'Internet puis du mobile en France en cassant les prix. Avec ses cheveux longs, ses jeans, ses chemises blanches sans cravate et sa manie de boire du Coca light, on l'a longtemps pris pour un petit patron de start-up trop cool, et «on», c'est-à-dire les grands patrons du business français, s'est trompé. En deux décennies à peine, Niel a bâti une machine de guerre ultrarapable qui a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires de 4,4 milliards d'euros, avec un résultat net de 335 millions et une valorisation boursière de 10,7 milliards d'euros,

égale à celle du groupe Bouygues tout entier. Il est surtout devenu l'icône du secteur, finançant de ses deniers l'école 42, gratuite et accessible aux non-diplômés, capable de former un millier de programmeurs par promo tout en étant le business angel le plus actif du pays. Bref, le parrain du high-tech français.

Comme ses lointains cousins de Palo Alto, Xavier Niel est un outsider : il n'a fait ni

Centrale ni Polytechnique. Après avoir passé son bac C, il entame une année de math sup qu'il ne finit pas. Il préfère la vraie vie, en l'occurrence, le business du Minitel. Les journaux ont besoin de spécialistes pour coder les pages de leurs très rentables messageries roses. Pour lui, c'est un jeu.


Faire bouger les règles du jeu. Au milieu des années 1980, il rencontre Fernand Develter, un ex-banquier de 45 ans reconverti dans le Minitel rose,

qui repère en Niel l'informaticien dont il a besoin pour développer son business. Il lui propose alors d'entrer au capital de sa société, Fermic - future Iliad - qui deviendra la maison mère de Free. Develter fait aussi entrer Niel au capital des sex-shops qu'il détient rue Saint-Denis, à Paris. Ce qui vaudra au futur big boss une condamnation en 2006 à deux ans de prison avec sursis et une amende de 250 000 euros pour abus de biens sociaux. En attendant, le jeune homme développe son business dans le Minitel, se diversifie et crée le premier annuaire inversé. Du Minitel il passe à Internet, en revendant son affaire pour participer à la création de Worldnet, le premier fournisseur d'accès en France, qu'il cède en 2000, juste avant l'explosion de la bulle Internet. Et il réinvestit aussitôt ses millions dans un autre fournisseur d'accès : Free. Niel a 33 ans et c'est là qu'il commence à vraiment faire bouger les règles du jeu.

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Pour réussir un lancement, il faut une offre absolument renversante

◆ Faire baisser les prix est un moyen infallible pour doper son image et celle de l'entreprise.

A full-page photograph of Xavier Niel standing in the Freyssinet hall in Paris. He is wearing a dark suit and a white shirt, smiling at the camera. The hall has a high, arched ceiling with a series of skylights. The background is slightly blurred, showing the interior of the hall.

Xavier Niel finance sur ses deniers la construction du plus grand incubateur de start-up, à la halle Freyssinet, au cœur de Paris.

FREE EN TROIS DATES

1999

CRÉATION DE FREE Sa maison mère Iliad, qui était déjà active sur le Minitel, se lance avec Free sur le nouveau business de l'Internet.

2002

LA PREMIÈRE BOX Xavier Niel et ses ingénieurs inventent la box trois-en-un : Internet illimité, téléphone et télévision.

2012

FREE MOBILE Free lance un forfait sans engagement et moitié moins cher. Le succès est immédiat : ses concurrents sont obligés de lui emboîter le pas.

L'idée qui va bouleverser le secteur, c'est le «triple play», le trois-en-un : l'Internet illimité, le téléphone et la télé réunis dans un boîtier magique, la Freebox, un concept mis au point et développé en interne. Même France Télécom (le futur Orange), censé être le plus innovant du secteur avec ses milliers d'ingénieurs dirigés par l'élite techno des X-Télécoms, est totalement pris au dépourvu quand Niel attaque le marché en 2002. Avec un prix de 29,99 euros, inférieur d'un tiers à ceux des services de qualité moindre de la concurrence, le succès est immédiat. Les clients l'adulent, ses concurrents l'accusent de briser les marges. Niel jubile et voit les résultats de Free exploser.

Robin des bois et nomade 2.0. Rebellote dix ans plus tard lorsqu'il annonce le débarquement de Free dans le mobile avec une offre illimitée et sans engagement à 19,99 euros, soit, encore une fois, moins de la moitié des prix pratiqués par Orange, Bouygues et SFR ; 3,6 millions de clients accourent en six mois, 8 millions en dix-huit mois : jamais un opérateur n'avait grandi aussi vite. Au passage, il contraint ses concurrents, qui avaient bataillé ferme pour bloquer l'attribution de la quatrième licence de téléphonie à son entreprise, à baisser leurs prix. Quatre ans plus tard, Free Mobile détient une part de marché de 17%, avec 11,6 millions de clients. Niel surfe sur sa réputation de Robin des bois qui redonne du pouvoir d'achat aux consommateurs. Free entretient cette image à coups de services gratuits supplémentaires inclus dans ses forfaits mobiles et dans la box (disque dur, magnétoscope numérique, etc.), dont le prix ne bouge pas.

Parallèlement, Xavier Niel crée Kima Ventures et finance en six ans plus de 300 start-up dans 30 pays. Ce nomade 2.0 investit également dans la presse. Il est notamment copropriétaire du quotidien «Le Monde» et de l'hebdomadaire «L'Obs». Ses adversaires assurent que c'est pour se doter d'outils d'influence et se faire une place au sein de l'establishment. Lui évoque une passion pour la liberté de la presse. La vérité se situe probablement entre les deux. Ce qui est certain, c'est qu'il reste un outsider. Quand d'autres milliardaires financent des musées d'art moderne, lui injecte 250 millions d'euros dans la Station F, à la halle Freyssinet de Paris, pour en faire le plus grand incubateur de start-up de la planète qui ouvrira en 2017. Un autre monde. 

Patrick Chabert

A large FedEx Express cargo plane is the central focus, shown from a low angle that emphasizes its massive size. The aircraft is painted in the signature purple and white FedEx livery, with the 'FedEx' logo prominently displayed on the fuselage. Below the plane, on the tarmac, various ground support equipment is visible, including a large white cargo container with the FedEx logo and the text 'AAD 10284 FX', a yellow and white service vehicle, and other smaller equipment. The background shows a clear sky and parts of other aircraft, suggesting an active airport environment.

FEDEX FRED SMITH A INVENTÉ LE PREMIER «HUB» AÉRIEN

Il a fondé FedEx en 1973 et inventé le concept de «hub», aujourd'hui repris par toutes les compagnies aériennes. Ses avantages : réduire le nombre de lignes et optimiser le remplissage des avions afin de faire baisser les coûts. Basé à Memphis (ci-contre) FedEx a créé d'autres hubs pour se mondialiser, dont Roissy en Europe et Guangzhou en Asie.

Les champions de l'organisation

ILS ONT
RÉVOLUTIONNÉ
L'ART DE LA
LOGISTIQUE ET DU
MANAGEMENT

U

ne pyramide au sommet de laquelle la direction conçoit et organise la manière de produire et de vendre. Et une chaîne hiérarchique quasi militaire chargée d'appliquer les décisions et de faire remonter tout problème au sommet. C'est ce système datant de la révolution industrielle qu'Alfred Sloan, le patron de General Motors, fait sauter dans les années 1930. Sa «direction par objectifs» raccourcit le circuit des décisions et pousse les cadres à prendre des

initiatives, laissant au P-DG le seul soin de définir la stratégie. Bill Hewlett et David Packard vont ensuite plus loin en misant, bien avant les start-up de la Silicon Valley, sur la créativité de tous les salariés, tandis qu'Eiji Toyoda repense le processus de production. Le patron de General Electric, Jack Welch, améliore l'efficacité des entreprises en prouvant qu'on peut supprimer leur bureaucratie. Enfin, dans les années 1990, le Coréen Jong-Yong Yun combine toutes ces approches pour faire de Samsung Electronics une firme leader sur son marché, ultra-réactive et dotée d'une formidable image. Autres champions, les spécialistes de la logistique. Chacun à sa manière, Ray Kroc (McDonald's), Ingvar Kamprad (Ikea) et Fred Smith (FedEx) ont conçu les opérations de leur groupe avec l'obsession de raccourcir les délais et d'optimiser le rapport qualité-prix. 

Patrice Piquard

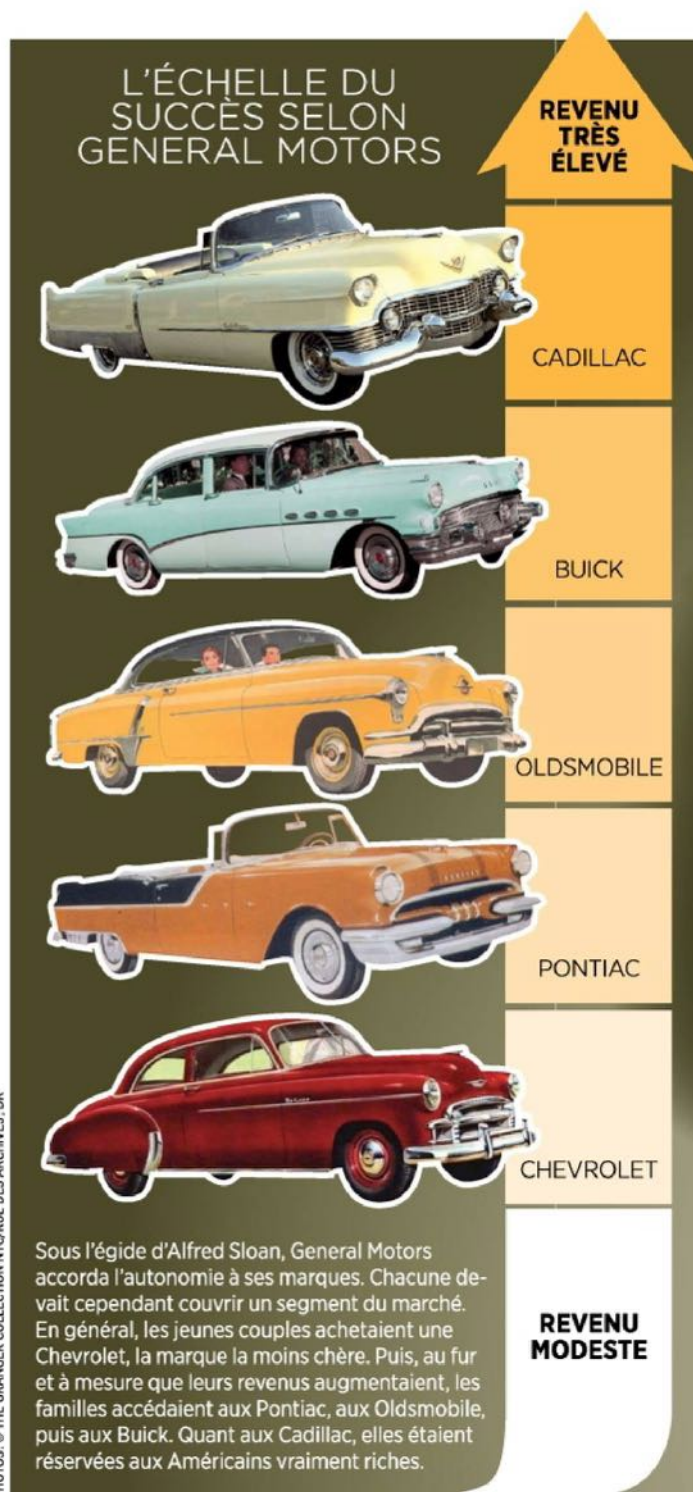
- ➔ 66 ALFRED SLOAN (General Motors) ➔ 68 RAY KROC (McDonald's)
- ➔ 70 BILL HEWLETT ET DAVID PACKARD (Hewlett-Packard) ➔ 72 EIJI TOYODA (Toyota)
- ➔ 73 INGVAR KAMPRAD (IKEA) ➔ 74 JACK WELCH (General Electric)
- ➔ 76 JONG-YONG YUN (Samsung Electronics) ➔ 78 FRED SMITH (FedEx)

1875-1966 Alfred Sloan sous son L'INDUSTRIE AUTOMOBILE ET DEVIENT

Ce fut d'abord un employé mécontent chez Hyatt, une usine de roulements à billes du New Jersey. Jeune diplômé du Massachusetts Institute of Technology, Alfred Pritchard Sloan y dessine de nouveaux produits. Mais il démissionne, car il juge la gestion calamiteuse. Et en effet, la faillite ne tarde pas. Il convainc alors son père, propriétaire d'un grand magasin, de racheter son ex-boîte. C'est chose faite, pour 5 000 dollars. Dirigée selon ses idées, Hyatt se porte vite beaucoup mieux.

En ce début du XX^e siècle, pressentant l'explosion du marché automobile, Sloan transforme sa firme en équipementier pour Oldsmobile, Ford et General Motors. En 1916, sa grosse PME entre dans l'orbite de ce dernier client, dont l'expansion est phénoménale. Le rachat est conclu pour 13 millions de dollars, une fortune pour Sloan ! Mais le deal lui permet d'accéder aux hautes instances de GM. Mécontent, là encore, de la gestion du patron William Durant, qui privilégie la valeur boursière, il se rapproche d'un autre gros actionnaire, Pierre Du Pont de Nemours. Durant une fois écarté, Sloan devient vice-président de GM en 1920 puis P-DG en 1923. Il a alors 48 ans. Une nouvelle vie commence, puisque son règne à la tête du plus grand constructeur automobile mondial va durer trente-trois ans.

Autonomie de gestion. A son arrivée, Chevrolet, la plus grosse marque du groupe, éprouve de telles difficultés que sa suppression est évoquée. Sloan renverse la situation en débauchant dès 1923 un manager des usines Ford. Quelques années plus tard, Chevrolet produit plus que Ford ! Cette réussite spectaculaire incite Sloan à formuler sa doctrine, qui sera longtemps considérée comme la bible du management moderne. Son premier apport concerne l'organisation. Il le théorise sous la forme d'un rapport, «L'étude d'organisation», dont les préceptes de gestion, aujourd'hui de rigueur, sont alors des innovations. D'abord, il subdivise le groupe et accorde à ses cinq marques l'autonomie : Chevrolet, Oldsmobile, Oakland (qui deviendra Pontiac), Buick et Cadillac. Chacune d'elles s'adresse à une clientèle



Nommé P-DG de General Motors en 1923, Alfred Sloan dirigea la première firme mondiale de son époque jusqu'en 1956.

RÈGNE, GENERAL MOTORS DOMINE

LE PREMIER GROUPE MONDIAL



précise. Leurs dirigeants ont toute latitude pour atteindre les objectifs fixés, les résultats étant contrôlés une fois l'an. Parvenu au sommet de la pyramide, Sloan s'efforce de limiter son propre pouvoir et de répartir les responsabilités, afin d'accélérer les prises de décision. Il centralise pourtant les départements fonctionnels (droit, finance, R & D, publicité), qui travaillent pour toutes les marques du groupe. Pour parfaire cette organisation, qui donne à GM un avantage sur Ford et Chrysler, Sloan établit une passerelle transversale entre marques en mutualisant l'information.

Style de rêve. Deuxième apport : la stratégie commerciale. Si Ford a inventé la «voiture pour tous», son obsession de la productivité l'a ensuite empêché de renouveler

fréquemment ses modèles. La Ford T est ainsi produite dix-neuf ans durant. Alfred Sloan, lui, s'assure la même productivité que son rival, mais il perçoit les limites de la voiture unique et standardisée. Il veut vendre de l'originalité, solliciter la gourmandise du client, répondre à son désir de standing. Véritable révolution, le «sloanisme» crée une politique commerciale qui n'est plus fondée sur le besoin essentiel de l'acheteur (circuler).

Le P-DG, qui a décidé le nez creux pour recruter, place en 1927 Harley Earl à la tête d'un nouveau département, Art & Colors. Le tout premier bureau de style... Fils d'un carrossier qui fournissait en voitures sur mesure le tout-Hollywood des années 1920, Earl va inventer le bréviaire de la séduction automobile. Sous sa houlette, le style des modèles de GM change chaque année. Pour mettre en œuvre cette stratégie, baptisée l'«obsolescence planifiée», Earl conçoit les voitures en intégrant

au départ la possibilité d'en modifier l'aspect sans changer les pièces coûteuses (coque centrale, vitres...). Il peut ainsi opérer à un rythme annuel le lifting qui, de nos jours, n'intervient plus qu'une ou deux fois dans la vie d'un modèle.

Sous l'égide de Sloan, l'industrie automobile devient alors cousine du show-business : GM présente ses modèles sur

des podiums itinérants, les «Motorama», et fait rêver le public avec ses prototypes uniques, les «dream-cars». Mister Earl (que la presse surnomme «Misterl», comme un superhéros) puis le styliste Bill Mitchell font naître après-guerre «les belles américaines» aux robes chantournées dotées d'ailes arrière géantes. Le petit constructeur Preston Tucker et quelques critiques lucides et indépendants font alors remarquer que, sous l'avalanche d'effets spéciaux, la technique

marque le pas. En Europe, où le public est plus exigeant, les filiales de GM (Opel et Vauxhall) pâtiront d'ailleurs de ce relatif immobilisme juste après le départ de Sloan, en 1956, à 81 ans. Sous son règne, General Motors a cependant connu une fabuleuse prospérité, passant de 12 à 52% de l'immense marché américain.

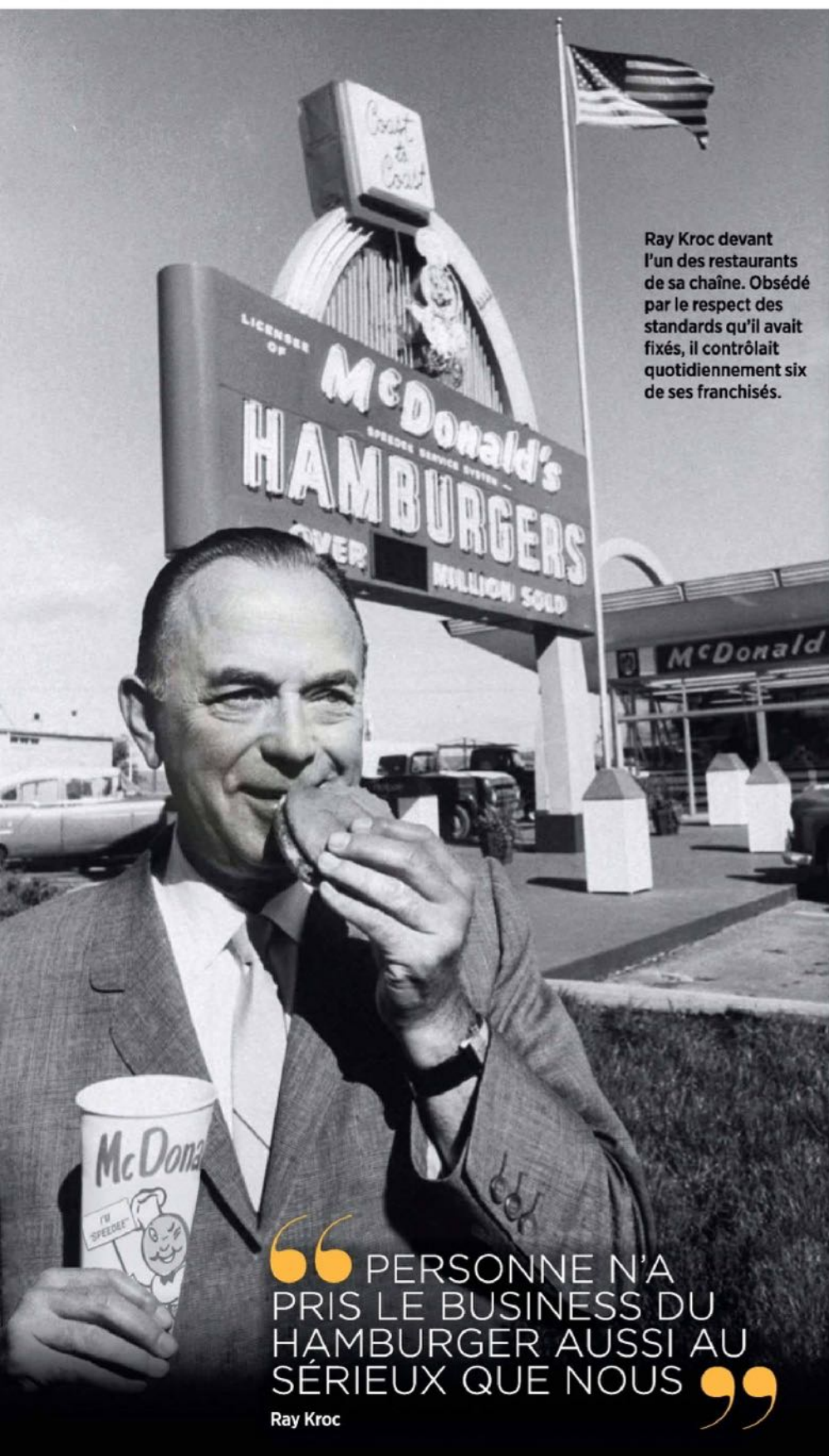
Libéralisme instinctif. Durant sa longue carrière, Sloan a si bien muselé les rivaux de GM que son seul véritable adversaire fut l'Etat, dont les lois antitrust menaçaient son groupe de démembrement. L'un des rares éclats de cet homme discret intervint pendant la grande crise, lorsqu'il se déchaîna contre le New Deal de Roosevelt, qui choquait son libéralisme instinctif. En 1963, il publia ses mémoires («My Years with General Motors»), encore étudiés dans nombre d'écoles de management. Il laisse aussi une fondation portant son nom (lutte contre le cancer, bourses d'études...). Quant à l'homme, l'un de ses associés l'a ainsi décrit : «Autolubrifié, silencieux et qui porte la charge». Comme un roulement à billes... Ⓢ

Robert Puyal

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ La direction par objectifs accélère les prises de décision

◆ Le style et le prix des produits doivent flatter l'ego de la clientèle



Ray Kroc devant l'un des restaurants de sa chaîne. Obsédé par le respect des standards qu'il avait fixés, il contrôlait quotidiennement six de ses franchisés.

“ PERSONNE N'A PRIS LE BUSINESS DU HAMBURGER AUSSI AU SÉRIEUX QUE NOUS ”

Ray Kroc

1902-1984 Ray À LA CHAÎNE

Huit ? Oui, huit ! Ray n'en croit pas ses oreilles. Jamais on ne lui a commandé autant de mixers d'un seul coup depuis qu'il arpente l'Amérique profonde. Faut-il que ce restaurant de San Bernardino, un trou perdu en Californie, gagne de l'argent pour s'offrir ces appareils sophistiqués ! Renseignements pris auprès du patron, ou plutôt des patrons – Dick et Maurice McDonald –, il découvre que l'établissement est super-profitable, mais aussi super-organisé. Tout est fait pour gratter sur les coûts : carte réduite aux boissons et aux plats les plus demandés, hamburgers calibrés, assiettes et gobelets en carton – donc pas de personnel à la plonge. En outre, la qualité et la propreté sont exemplaires. Résultat, les clients affluent. Une mine d'or ! Ce serait dommage de ne pas exploiter davantage le filon, explique Kroc aux deux frères. Et il leur propose de s'en charger. Sa solution : la franchise à grande échelle. L'accord est conclu. On est en 1954. Pour Ray, c'est le début d'une formidable aventure. A 52 ans, il est grand temps...

Vendeur d'ukulélés. Jusqu'à présent, sa vie n'a rien eu d'exaltant. Né en 1902 près de Chicago dans une famille d'immigrés tchèques, Raymond Albert Kroc est de santé fragile. Peu doué pour les études, il quitte l'école à 15 ans, mais il tient de sa mère, professeur de piano, un don pour la musique qu'il met en pratique sur l'orgue de l'église locale et dans les cabarets de jazz de Chicago. Il décroche une place de vendeur de partitions, puis d'harmonicas et d'ukulélés, mais ces jobs paient mal. Il lui faut un vrai métier. Le voilà

1954 DÉBUT DE LA FRANCHISE MCDONALDS



PHOTO: © ART SHAW/GETTY IMAGES; SP MCDONALD

Kroc ou comment PRODUIRE UN STEAK HACHÉ-FRITES STANDARDISÉ

embauché comme VRP chez Lily Tulip Cup, un fabricant de gobelets en carton. Quinze ans plus tard, il est promu chef des ventes pour tout le Middle West. C'est alors qu'il renoue avec son vieil ami Earl Prince, un professionnel des produits laitiers qui vient de mettre au point un multimixer révolutionnaire. Connaissant le monde de la restauration, Ray flaire le gros marché ; il persuade Earl de lui céder les droits de distribution. A 37 ans, le voilà reparti sur les routes. Il traînera ses guêtres encore quinze ans avant de débarquer chez les frères McDonald.

Contrôles inopinés. La collaboration commence sous de mauvais auspices : le contrat est suffisamment mal ficelé pour altérer le climat du partenariat, chaque partie l'interprétant à sa manière. Il faut attendre 1960 pour qu'une société - McDonald's Corp - soit créée et que les frères McDonald acceptent de céder leur nom ; ils poursuivront leur activité sous une nouvelle enseigne, The Big M. Les manœuvres continuent, mais il s'agit de combats d'arrière-garde, car il n'y a plus qu'un maître à bord, Ray Kroc. A lui désormais de développer un système dont les fondateurs n'ont pas su tirer parti.

Dès lors, les franchisés sont recrutés à un rythme soutenu, ce qui n'exclut pas une sélection rigoureuse. Tests sévères et contrôles inopinés se multiplient avant qu'un accord soit signé. Chacun s'engage, le franchiseur à aider le franchisé à faire fortune, le franchisé à suivre rigoureusement les consignes du franchiseur. Tout est décidé en haut lieu : emplacement du restaurant, aménagement, équipement de la cuisine, uniforme des serveurs, com-

position de la carte, taille des steaks et des frites, température de l'huile... sans oublier l'essentiel, les objectifs chiffrés. Bref, Kroc applique au monde de la restauration les principes du taylorisme.


Les restaurants McDonald's ont leur emblème depuis 1943 : la double arche croisée qui forme le célèbre M doré. Reste à les doter d'une image sympathique. C'est un franchisé de Washington qui a la bonne idée en 1962, en organisant un spectacle pour enfants. Gros succès. Ray Kroc comprend alors que les bambins vont drainer leurs parents et grands-parents chez McDo. Aujourd'hui encore, les Happy Meals (minisandwich, frites, soda, dessert, jouet) sont l'un des points forts de la chaîne. A noter que, dès 1954, Ray avait eu l'audace d'écrire au grand Walt Disney afin d'être autorisé à ouvrir un restaurant dans le futur Disneyland californien. Sans résultat, certes, mais quelle intuition !

France et Salvador. Si standardisé soit-il, l'univers McDonald's ne refuse pas les changements, même en matière de menu. Au début des années 1960, un franchisé de Cincinnati explique à Ray qu'il travaille dans un quartier catholique où manger de la viande le vendredi est interdit. « Puis-je proposer un sandwich au poisson ? » demande-t-il au boss. Ainsi naît le Filet-O-Fish, sur lequel plusieurs générations de clients vont se ruer. Mais

c'est en 1968, avec l'arrivée du Big Mac, que la chaîne trouve l'icône qui fera saliver des centaines de millions de clients à travers le monde. Sa composition n'a pratiquement pas varié depuis.

Les années 1960 ont vu l'ancrage de l'enseigne sur le marché américain ; la décennie suivante donne la priorité au développement à l'international.

Dès 1970, le Costa Rica déploie la bannière McDo, suivi en 1971 par le Japon, les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Australie, puis la France et le Salvador en 1972, et la Grande-Bretagne en 1974. McDonald's fête alors son trois millièmes restaurant. A partir de 1980, le rythme s'accélère, si bien que le tiers des ouvertures se font à l'étranger. En 2016, McDo compte plus de 36 500 restaurants dans 119 pays.

Rolls-Royce, jet privé, fortune de 500 millions de dollars... A la fin de sa carrière, Kroc est un homme comblé. Mais sa notoriété ne sera jamais celle d'une star, sûrement parce qu'il a gardé la manière de vivre d'un VRP. La légende, c'est la chaîne, pas lui. Et ce sont les frères McDonald qui l'ont inventée et lui ont donné son nom. Mais Ray Kroc, lui, avait le tempérament d'un entrepreneur et la capacité d'imposer sur la planète entière un système aussi simple que génial : « QSCV » (« Quality, Service, Cleanliness, Value »). Il est mort à 82 ans, juste avant que le cinquante-milliardième hamburger McDo soit dévoré. 

Hervé Jannic

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Rien ne vaut une idée simple exploitée à très large échelle

◆ Le succès d'une franchise se mesure à la richesse de ses franchisés

1968

INVENTION
DU BIG MAC

36 500

LE NOMBRE DE RESTAURANTS
MCDONALDS DANS 119 PAYS *

70 millions

LE NOMBRE DE CLIENTS SERVIS
CHAQUE JOUR DANS LE MONDE *

25,4 milliards

LE CHIFFRE D'AFFAIRES
EN DOLLARS DE LA FIRME *



* En 2015

1913-2001

1912-1996

Bill Hewlett et David Packard

ILS ONT LIBÉRÉ LA CRÉATIVITÉ DES SALARIÉS EN LEUR ACCORDANT UNE CONFIANCE TOTALE

Le garage est-il le paradis de l'innovation technologique ? Comme Apple trente ans plus tard, Hewlett-Packard (HP) est né dans la remise d'une villa californienne. Le premier fabricant d'ordinateurs au monde, dont le chiffre d'affaires a atteint 100 milliards de dollars en 2015, a vu le jour en 1939 à Palo Alto, chez le couple Packard. La salle à manger faisait alors office de bureau et le garage (voir ci-contre) d'atelier.

Pêche et camping. En 1989, cette maison a été officiellement déclarée «lieu de naissance de la Silicon Valley». Car David Packard et William Hewlett ne se sont pas contentés d'y créer l'un des plus grands groupes de high-tech. Ils ont révolutionné le management et inspiré des milliers de fondateurs de start-up. Leur apport : considérer que ce sont les salariés, et non les produits, qui constituent la ressource la plus précieuse d'une entreprise. Une approche désormais connue sous le nom de «The HP Way». Son origine, c'est l'amitié de deux étudiants en électronique à l'université de Stanford : David Packard, le sportif charismatique et audacieux, et William Hewlett, l'intellectuel dyslexique et inventif. Ils ont alors une passion commune pour la pêche et le camping. Lors d'un séjour dans le Colorado, en 1934, ils font un pacte : un jour, ils feront des affaires ensemble. Dès lors, ils réfléchissent à des produits pouvant intéresser les grands groupes. Cinq ans plus tard, ils décident de fabriquer des oscillateurs audio de précision.

Avec 538 dollars en poche et l'aide de leur professeur Frederick Terman, qui s'efforce à rapprocher l'université et le monde de l'entreprise, ils s'installent dans le fameux garage. Très vite, le géant Disney

frappe à leur porte et achète huit oscillateurs, qui lui permettront de synchroniser les effets sonores du dessin animé «Fantasia». Dans la décennie qui suit, Hewlett et Packard conçoivent une dizaine d'autres appareils, dont des générateurs de signaux pour la marine et des brouilleurs de radars pendant la Seconde Guerre mondiale. La répartition des tâches est parfaite : l'administrateur Packard travaille main dans la main avec l'inventeur Hewlett. Pour choisir le nom de leur société, ils tirent au sort le patronyme qui aura la préséance. Un symbole de leur conception nouvelle des relations professionnelles.

À l'époque, les méthodes de management classiques reposent sur une structure hiérarchisée et l'obéissance de l'employé.

LES LEÇONS DE LEUR SUCCÈS

◆ La ressource la plus précieuse de l'entreprise, ce sont ses salariés et non ses produits

◆ Une fois l'objectif fixé, il faut laisser les employés choisir eux-mêmes le moyen de l'atteindre


Hewlett et Packard imaginent une autre voie. «Nous croyions énormément aux gens. Pour nous, l'objectif était que chacun cherche à s'amuser et à s'accomplir dans son travail», écrit Packard dans «The HP Way». Erigeant en devise la phrase d'Abraham Lincoln «Si je n'aime pas quelqu'un, je dois essayer de mieux le connaître», les deux hommes résumèrent leur philosophie en cinq points. Le plus important : «HP croit que les meilleurs résultats surviennent lorsque vous choisissez les bonnes personnes, que vous avez confiance en elles, que vous leur donnez la liberté de trouver le moyen de réaliser leurs objectifs et que vous les laissez profiter des compensations qu'ils reçoivent pour leur travail.»

Verrou scié. Les deux patrons ne se fixent des objectifs qu'à moyen terme. À l'écoute de leurs employés, ils s'assoient au milieu d'eux pendant les réunions. Dès les années 1950, HP travaille en open space. On raconte qu'un jour, William Hewlett trouvant un verrou sur un casier,

le scia et laissa une note : «HP a confiance en ses employés». L'entreprise fut aussi l'une des premières à promouvoir le travail à temps flexible, à proposer des cours du soir, des bonus proportionnels aux résultats et un système d'assurance-maladie. En 1957, lorsque Hewlett-Packard fit son entrée en Bourse, tous les employés se virent accorder des actions.

Outre leurs innovations dans le domaine du management, les deux pionniers de la Silicon Valley se sont aussi fait remarquer par leurs succès en matière de recherche. Durant cinquante ans, ils n'ont jamais hésité à enterrer des projets pour se consacrer au développement de produits plus prometteurs. Dans les années 1970, HP invente la calculatrice scientifique de poche, avant de se lancer très tôt dans la fabrication de micro-ordinateurs. En 1984, la firme lance la ThinkJet, première imprimante à jet d'encre. Aujourd'hui, le groupe est toujours leader mondial sur cette ligne de produits.

Les deux Steve d'Apple. Lorsqu'ils prennent leur retraite en 1978, Hewlett et Packard assistent, fascinés, à la reprise de leur culture entrepreneuriale par les nouveaux princes du high-tech. D'Apple à Google, tous s'inspirent du HP Way. En 1967, un gamin de 12 ans téléphone à Bill Hewlett pour lui demander de lui fournir des pièces détachées. Hewlett accepte et lui propose du travail pour l'été suivant. Ce gosse, c'est Steve Jobs (lire page 40), qui y rencontre un stagiaire, Steve Wozniak, l'autre futur fondateur d'Apple.

Packard et Hewlett ont disparu en 1996 et en 2001 sans voir leur entreprise plonger dans la crise la plus violente de son histoire. La difficile fusion avec Compaq en 2002 a entraîné des suppressions d'emplois par dizaines de milliers. Et HP, qui a perdu 12 milliards de dollars en 2012, s'est scindée en deux en 2015, avec les PC et imprimantes d'un côté (HP Inc), et les serveurs et services informatiques de l'autre (Hewlett Packard Enterprise), pour tenter de se réinventer. 

Imanol Corcostegui



Bill Hewlett (à gauche sur la photo ci-dessous) et David Packard ont fondé leur entreprise dans le garage de la maison du second, en 1939. Les deux patrons de HP revisitent ici cet endroit, déclaré «lieu de naissance de la Silicon Valley» lors du cinquantenaire de leur firme, en 1989.



"THE HP WAY", UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT

L'autonomie accordée aux salariés par Bill Hewlett et David Packard s'est accompagnée d'initiatives symbolisant cette méthode de management alors révolutionnaire : dès 1939, les bureaux furent organisés en open space, les patrons laissèrent leur porte ouverte afin d'inciter les salariés à venir les voir et des bonus indexés sur les profits furent distribués.

Hewlett et Packard visitaient chaque mois tous les bureaux et usines de l'entreprise et organisaient un pique-nique annuel au cours duquel ils servaient les grillades. Enfin, ils ont toujours privilégié la promotion interne, et John Young comme Lewis Platt, les deux premiers P-DG qui leur ont succédé, étaient issus des rangs de la firme.

LE
SYSTÈME
TOYOTATOUTES LES
DÉCISIONS SONT
PRISES EN
FONCTION DU
LONG TERMELES SALARIÉS
ET LES
FOURNISSEURS
SONT EN
APPRENTISSAGE
PERMANENTUNE BONNE
ORGANISATION
DU TRAVAIL
ÉLIMINE LES
GASPILLAGES

CAUTION CAUTION

Eiji Toyoda a élaboré avec Taiichi Ono le système de production Toyota, qui a depuis été copié dans le monde entier par ses concurrents.

PHOTO: © PSARUNA/AP/SIPA

1913-2013

Eiji Toyoda SON "JUSTE-À-TEMPS" A RELÉGUÉ LE FORDISME AUX OUBLIETTES

Un certain rapport au temps, une multitude de petites décisions quotidiennes visant toujours le très long terme. Telle était l'approche d'Eiji Toyoda, dont l'ambition sans limite se doublait d'une modestie patiente qui lui faisait sans cesse remettre l'ouvrage sur le métier. L'image fait d'ailleurs partie de la culture Toyoda, la firme ayant d'abord fabriqué des métiers à tisser.

Oui, Toyoda, avec un «d», car Eiji, né en 1913, et son cousin Kiichiro, de dix-neuf ans son aîné, ont le bon sens de sacrifier leur patronyme à une euphonie à visée commerciale. Les graphèmes du nom modifié signifient «prospérité».

Quasi-faillite. Kiichiro fonde la branche auto de Toyota en 1933. Ses débuts sont désordonnés : prototypes assemblés à la hâte, difficultés d'organisation, tâtonnements commerciaux... La guerre puis des conflits sociaux entraînent une quasi-faillite en 1950. Eiji est alors envoyé aux Etats-Unis pour étudier les méthodes de Ford. Il revient instruit sur le bon... et le médiocre au sein des plus

grandes usines du monde. C'est en développant cette observation critique qu'il devient un «ingénieur du management», aujourd'hui révérend pour ses améliorations des process industriels.

Chez Ford, il a été frappé par l'énorme espace dévolu au stockage. D'où son effort pour réduire le délai entre la fabrication des pièces et leur montage, y compris chez les sous-traitants. C'est le point de départ de la doctrine «just in time».

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

♦ La réduction des délais et des stocks améliore tout le processus de production

Grâce à des «bons de commande» qui sont transmis d'un poste à l'autre, la chaîne de production s'harmonise. Ce système, le «kanban», modifie l'organisation topographique des chaînes, puis l'ordre d'intervention des équipes, la place de l'usine d'assemblage dans la galaxie des sites de production et jusqu'à la conception de l'objet final. Le «toyotisme», c'est ce ren-

♦ Tous les salariés doivent être impliqués dans le perfectionnement de l'organisation

versement du point de vue, cette subordination de toute l'activité de l'entreprise – y compris l'étude des produits finis et la gestion de la main-d'œuvre – à l'efficacité du processus de production. Autres principes : le progrès ne s'arrête jamais, le seul dogme est l'évolution. Et tous les salariés sans exception sont impliqués dans le perfectionnement de l'organisation. C'est l'art du «kaizen» : la rigueur sans rigidité, l'«amélioration permanente».

Leader jaloué. En 1967, Eiji Toyoda devient président, et l'application de ses méthodes assure le succès de son groupe, jusqu'à ce qu'il devienne, en 2007, le numéro 1 mondial. Celui dont on jalouse les prouesses et dont le moindre faux pas est monté en épingle par la propagande des concurrents américains détrônés.

Cette victoire a changé l'image du Japon. De vilains copieurs, ses industriels sont devenus des exemples à suivre. Et si la réussite se mesure à l'influence, Eiji Toyoda, décédé à 100 ans le 17 septembre 2013, a très bien réussi. ☺

Robert Puyal

Né en 1926

Ingvar Kamprad

LE SORCIER SUÉDOIS DU LOW-COST, FONDATEUR D'IKEA

Un bébé sur dix serait conçu dans un lit Ikea. Cette statistique, invérifiable, illustre le dessein du fondateur de la marque, Ingvar Kamprad : vendre le moins cher possible pour vendre le plus possible. Toute légende ayant son mythe fondateur, l'étincelle se serait produite lorsqu'Ingvar acquit à 5 ans un lot de 100 boîtes d'allumettes dont la revente à l'unité lui assura un joli profit. «Adolescent, le commerce est demeuré mon idée fixe», confie-t-il. Il crée son entreprise en 1943, à 17 ans. Laquelle vend par correspondance stylos, portefeuilles, bijoux de pacotille, bas Nylon... Son nom : un acronyme composé des initiales du jeune homme et des premières lettres d'Elmtaryd, la ferme familiale, et d'Agunnaryd, son village natal.

Le fauteuil Ruth. Ikea adopte vite la stratégie qui fera son succès. D'abord achetés à des grossistes, ses produits sont

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Le low-cost s'applique à la production, à la distribution, au marketing...

◆ Diminuer la qualité pour réduire les prix est un piège, pas une solution

baptisé «Ruth» en 1948. Le trait de génie : les meubles sont livrés dans des paquets plats, le client étant chargé de les assembler lui-même. L'astuce marketing : les articles portent des noms de collines, de lacs... plutôt que des numéros de série. L'affaire marche bien, et son succès explose lorsque Kamprad, constatant que la VPC est critiquée pour la piètre qualité de ses produits, permet aux acheteurs de constater de visu que chez Ikea, ce n'est pas le cas. Sa première grande surface

bientôt obtenus à moindre prix auprès des fabricants. Côté communication, l'entreprise se fait connaître en éditant la brochure «Ikea News», ancêtre du catalogue diffusé à près de 200 millions d'exemplaires. Enfin, Ikea se spécialise dans l'ameublement, avec un premier fauteuil




PHOTO: © INTER IKEA SYSTEM

“ LES GENS DISENT
QUE JE SUIS RADIN, MAIS
ÇA M'EST ÉGAL ! ”

Ingvar Kamprad, P-DG d'Ikea

ouvre en Suède en 1958. Plus de 18 000 clients s'y ruent le premier jour et repartent tous avec plus d'articles que prévu, car l'écart de prix avec la concurrence est spectaculaire ; il a même augmenté, puisque les clients emportent désormais eux-mêmes les meubles avant de les monter. Dès 1961, Ikea délocalise sa production dans les pays à bas coûts, en Pologne pour commencer, puis plus tard en Chine.

Péché capital. A mesure que le nombre de références augmente, le catalogue s'étoffe et met en scène ce que Kamprad appelle le «design démocratique» (combinant esthétique et fabrication automatisée). En 1976, Ingvar Kamprad affiche ses commandements : prix bas, articles

variés, esthétiques et fonctionnels, organisation optimisée, humilité... «Le gaspillage est un péché capital», ajoute le P-DG, qui assume sa réputation de pingre. Avec 31 milliards d'euros de ventes en 2015, 333 magasins dans 28 pays et 771 millions de visites chaque année, Ikea, devenu un mastodonte, symbolise l'uniformisation des modes de vie. «Ce qui me motive, réplique-t-il, est le sentiment que je participe à un gigantesque projet de démocratisation.» S'il a passé la main à son fils Mathias, il continue de présider la fondation qui détient le groupe et de toucher des dividendes sur l'utilisation de la marque. Ikea lui aurait rapporté 3 milliards d'euros. 

Mathieu Carquain

Né en 1935

Jack Welch IL A DÉCUPLE

LES PROFITS DE GENERAL ELECTRIC

Surnommé «Neutron Jack», du nom de la bombe qui anéantit les hommes en épargnant les bâtiments, Jack Welch n'appréciait guère ce sobriquet, pourtant justifié. Après sa nomination comme P-DG de General Electric, il réduisit en cinq ans les effectifs de 410 000 à 300 000 salariés (tout en boostant le chiffre d'affaires et les profits). Ses directeurs de l'époque se souviennent du conseil qu'il prodiguait chaque année : «Ciblez les 10% de vos collaborateurs les moins performants et virez-les.» Mais la réputation de Welch ne se résume pas à son image de coupeur de têtes, sinon il n'aurait pas été élu «Manager du siècle» par le magazine «Fortune» en 1999.

Né en 1935, John Francis Welch, rebaptisé Jack, est d'origine modeste : école de quartier, petits jobs... Personne dans la famille n'a fait d'études supérieures, mais lui, s'inscrit à l'université d'Amherst - peu réputée - dont il sort diplômé en 1957. Très fiers, ses parents lui offrent une Volkswagen. Attiré par la chimie, il tente un doctorat à l'université Champaign, bien cotée celle-là. Pari gagné.

En route vers le sommet. En 1960, pour son premier job, il entre chez General Electric. Il fera toute sa carrière dans cette institution fondée en 1892 par Thomas Edison. Présent dans vingt secteurs, du grille-pain aux centrales nucléaires en passant par les moteurs d'avion, GE est alors handicapé par la lourdeur de son organisation. Jack Welch s'en aperçoit lorsque, un an après son embauche, il reçoit une augmentation de 1 000 dollars. La même que ses collègues, alors qu'il s'estime le meilleur. Seul l'intérêt de son travail le convainc alors de ne pas démissionner.

Accrocheur et briseur de routine, il prend vite du galon : chef de projet dès 1965, il dirige ensuite le département plastiques, la division chimie-métallurgie

puis devient directeur de groupe en 1973. Quatre ans plus tard, le voilà responsable des produits de consommation. Il a alors atteint le vingt-septième échelon hiérarchique sur 29. A 42 ans, il n'est plus qu'à deux marches du fauteuil présidentiel. Difficile de ne pas cogiter, d'autant que le boss doit partir dans trois ans...

Manceuvrer le mastodonte. Le boss, Reginald Jones, a l'allure d'un patricien. Tout le contraire du bouillant Jack. Mais les deux hommes se respectent et, après d'âpres bagarres entre six candidats, c'est Welch qui l'emporte. «Une torpille remplace une légende», commente alors un journal. Jack a désormais plus de 400 000 salariés sous ses ordres.

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Ne rester dans un métier que si on en est le leader ou le numéro 2

◆ Avant une acquisition, vérifier la compatibilité des cultures d'entreprise

◆ La valeur d'une stratégie est celle des hommes qui l'appliquent

Malgré son apparence culottée, le nouveau patron n'est pas si sûr de lui. Petit, chauve, doté d'une élocution médiocre, il ne connaît ni la politique ni les médias. Mais sa spontanéité va le sauver. Un jour, alors qu'il a sorti le grand jeu (costume sombre, chemise empesée...) un administrateur de GE l'interpelle : «Jack, ce déguisement, ce n'est pas toi. Reste simple, c'est ta nature.» Welch se libère alors des contraintes de l'establishment. Pour embaucher, il s'intéresse peu à l'apparence des candidats et à leurs diplômes. «L'important, dit-il, c'est l'appétit qu'ils montrent pour leur futur métier.» Même exigence pour ses adjoints. «Trop d'entre eux considèrent leur poste comme une récompense et non comme une opportunité», constate-t-il. Pour manœuvrer le mastodonte, il emprunte au général prussien von Moltke sa définition de la stratégie : «Ce n'est pas un plan d'action à long terme, mais l'évolution d'une idée centrale au cours de circonstances chan-

geantes.» Prônant l'adaptation permanente, Welch s'efforce d'«insuffler l'esprit d'une petite entreprise dans le corps d'une grande». Son obsession : éliminer la bureaucratie, casser les habitudes.

Exemple, le département nucléaire. Depuis la catastrophe de Three Mile Island, il tourne au ralenti, mais compte 2 500 salariés désœuvrés. Pourquoi ? «Au cas où de nouvelles centrales seraient construites», répond son responsable. Colère du patron : le nucléaire, c'est fini ; une équipe de maintenance doit suffire. Un an plus tard, il reste 160 salariés et les bénéfices ont fait un bond.

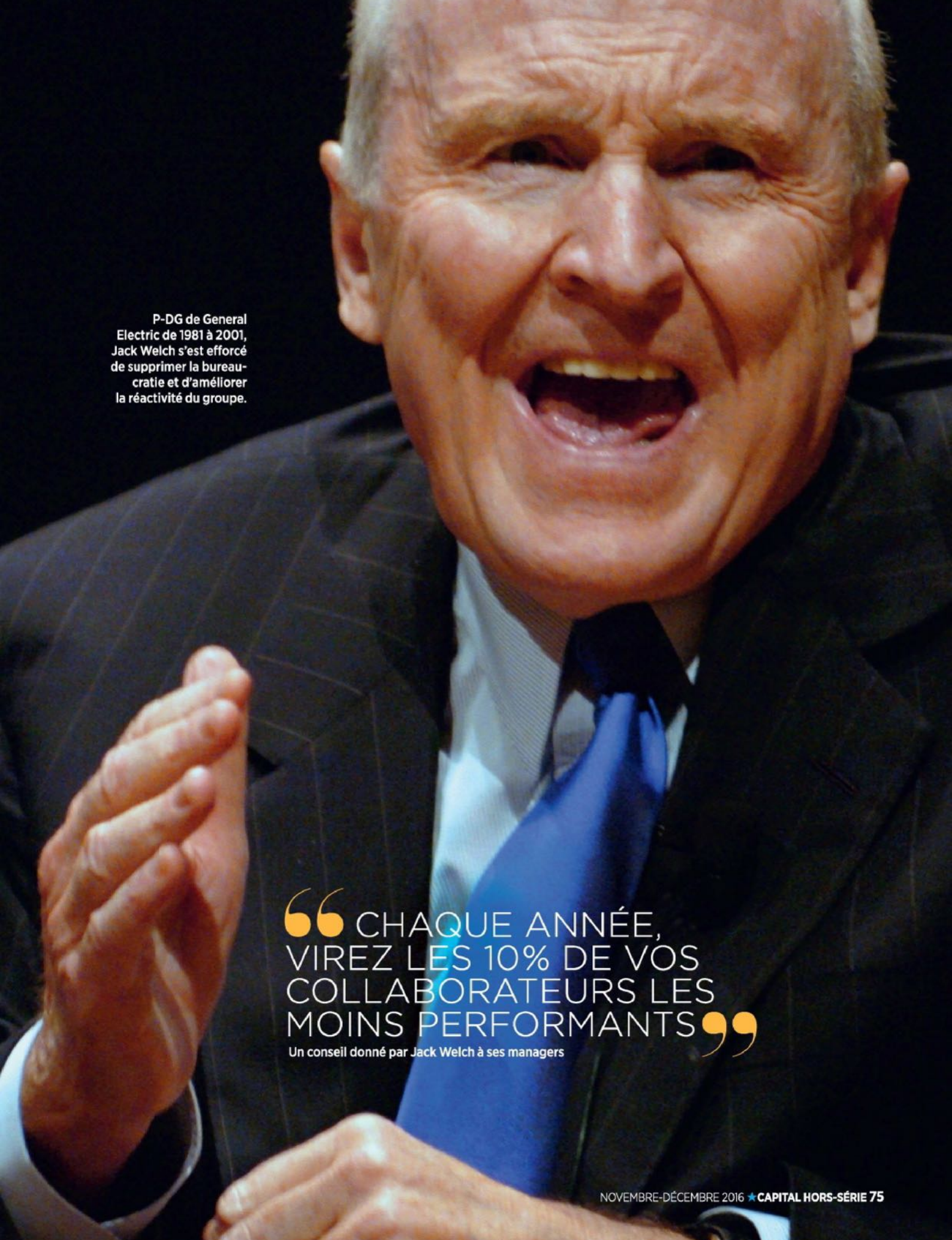
S'il élague les branches malades, Welch investit aussi dans les activités d'avenir. D'où le paquet mis sur l'imagerie médi-

cale. Et GE Capital, la filiale qui marie la finance et l'industrie, va connaître un essor spectaculaire : de 1980 à 2000, ses actifs passent de 11 à 370 milliards de dollars. L'une des seules bourdes de Welch : l'achat de Kidder Peabody en 1986. Ce temple de la haute finance est un uni-

vers aux antipodes du sien. A la suite de malversations, l'affaire tombe dans le rouge pendant de longues années. Une mésaventure dont il tire la leçon : on peut s'adapter à un nouveau métier, pas à une autre culture d'entreprise.

Succession assurée. L'erreur qu'il veut à tout prix éviter, c'est rater sa succession : se souvenant des manœuvres qui ont précédé sa nomination, il la prépare dès 1994, à 58 ans. Bien lui en prend car, l'année suivante, c'est l'infarctus, et un quintuple pontage dont il se sort bien. Ayant adoubé Jeff Immelt, il pratique la double commande, avant de quitter le groupe en 2001, avec le sentiment du devoir accompli. Il a écrit en 2005 un livre au titre évocateur, «Winning», et donné des conférences dans le monde entier. «Les dirigeants qui ne savent pas licencier devraient être mis à la porte, martèle-t-il. Et ceux qui y trouvent trop de plaisir aussi.»

Hervé Jannic



P-DG de General Electric de 1981 à 2001, Jack Welch s'est efforcé de supprimer la bureaucratie et d'améliorer la réactivité du groupe.

“ CHAQUE ANNÉE,
VIREZ LES 10% DE VOS
COLLABORATEURS LES
MOINS PERFORMANTS ”

Un conseil donné par Jack Welch à ses managers

Né en 1944

Jong-Yong Yun

BALAYANT LES TRADITIONS, IL A TRANSFORMÉ SAMSUNG EN LEADER MONDIAL DU HIGH-TECH

Rien ne laissait supposer, quand il en est devenu P-DG en 1996, que Jong-yong Yun allait lancer une révolution managériale chez Samsung Electronics. Ni que la qualité de sa gestion durant douze ans lui vaudrait autant de titres de gloire : Meilleur manager de Corée en 1999, Businessman asiatique de l'année («Fortune», 2000), Meilleur manager de l'année («BusinessWeek», 2004), deuxième P-DG le plus performant, derrière Steve Jobs («Harvard Business Review», 2009). Diplômé de l'université de Séoul, puis du Massachusetts Institute of Technology, cet ingénieur avait en effet mené toute sa carrière dans le groupe Samsung. Il possédait, a priori, le profil classique des dirigeants coréens, coulés dans le moule et alignant prudemment leur stratégie sur celle de leur prédécesseur.

Goût pour les sciences.

Dès sa plus tendre enfance, Jong-yong Yun manifeste une soif d'apprendre hors du commun. A la sortie du lycée, il veut étudier la philosophie avant d'opter finalement pour une formation d'ingénieur, mieux à même de lui fournir un emploi. Loués par ses professeurs puis par ses supérieurs hiérarchiques, son goût pour les sciences, son pragmatisme et sa capacité à prendre de la hauteur lui permettent de s'illustrer dans tous les postes qu'il occupe (production, recherche, gestion...). A 52 ans, il accède ainsi à la présidence de Samsung Electronics. Lorsque Jong-yong Yun en prend les rênes, l'entreprise traverse une mauvaise passe. La conjoncture s'assombrit – car les hausses de salaires ont fait baisser la

compétitivité de la Corée du Sud – et elle va devenir exécration après la crise financière asiatique survenue à l'été 1997 et l'explosion de la bulle Internet en 2000. De plus, le «chaebol» (conglomérat) Samsung, dont le développement a longtemps dépendu des aides de l'Etat, voit ces dernières se tarir du fait de l'asphyxie des finances publiques. Enfin, sa filiale électronique, numéro 1 mondial des cartes mémoire, souffre d'une chute des

prix des composants et perd de l'argent sur ses micro-ondes et ses téléviseurs.

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

- ◆ Pour devenir très réactive, une entreprise doit changer l'attitude de tous ses salariés
- ◆ Un P-DG ne peut prendre le pouls de sa société sans discuter avec ses ouvriers et ses employés

ferme les usines durant des semaines afin d'écouler les stocks. Puis Jong-yong Yun lance des réformes structurelles qui vont devenir une source d'inspiration pour toute la Corée, avant de se diffuser dans le monde entier. Sous sa houlette, Samsung Electronics délaisse ses activités marginales ou pas assez rentables, telles que la fabrication de lave-vaisselle, de presse-fruits électriques ou de pagers, et se recentre sur des produits à la pointe de la technologie, comme les écrans plats, les lecteurs MP3 et les smartphones. De plus, toutes les activités fonctionnelles de l'entreprise (ressources humaines, information, énergie, matériaux, équipements, logistique...) sont reconfigurées

SMARTPHONE GALAXY S7

Contrairement au Note 7, dont la batterie explosait, celui-ci fonctionne bien. Il dispose de tout un écosystème connecté.

CAMERA 3 D

Cette petite caméra filme des images en 3 D qui peuvent être visionnées grâce au casque de réalité virtuelle également vendu par la marque.



PHOTOS : © SP SAMSUNG

dans le souci d'accroître la productivité et de réduire les temps de fabrication. Cette approche globale et méthodique, qui relève du reengineering industriel, Jong-yong Yun l'avait déjà testée avec succès lorsqu'il dirigeait la division magnétoscopes. Passant outre les résistances internes, il avait alors délaissé le modèle de management coréen, en ayant recours à la persuasion et à la preuve par l'exemple plutôt qu'à l'autoritarisme.

Afin de mener à bien la mutation de son entreprise, Jong-yong Yun double d'abord les effectifs du centre d'ingénierie industrielle. Et, pour mettre les points sur les «i», le P-DG se charge lui-même de persuader les 1 550 cadres dirigeants du bien-fondé de ses initiatives. Elles s'inspirent de concepts marketing expérimentés aux Etats-Unis, où il a fréquenté les bancs du

ECOUTEURS SANS FIL

Ces écouteurs embarquent un cardiofréquencemètre et un accéléromètre pour mesurer les performances des sportifs.

UN CASQUE DE RÉALITÉ VIRTUELLE

Ce casque fabriqué par Samsung, mais doté de la technologie Oculus, permet une immersion totale.

Sous le règne de Jong-yong Yun, Samsung a délaissé les presse-fruits pour les smartphones et les écrans plats.

UN MONITEUR D'ACTIVITÉ

Ce bracelet embarque un GPS et est capable de faire le relevé du parcours que vous venez d'effectuer. Il se met en route dès le début de l'effort.



MIT, et des pratiques industrielles en vigueur dans les usines du Japon, un pays qu'il connaît bien pour y avoir été président de la filiale Samsung.

Non content de remanier profondément la chaîne d'approvisionnement en introduisant le principe du «juste à temps» et la production à la commande, Jong-yong Yun innove aussi dans la gestion des ressources humaines. Rejetant le modèle coréen, il encourage les salariés à s'exprimer, à devenir autonomes et à prendre des initiatives. Pour disposer d'informations de première main et court-circuiter les échelons intermédiaires dans une entreprise où la hiérarchie a été sanctifiée, il visite régulièrement ses usines et n'hésite pas à rejoindre les ouvriers après le travail pour boire avec eux le soju, un alcool traditionnel coréen. «Les problèmes se

trouvent généralement sur les sites de production. Pour simplifier et accélérer le processus de décision qui permet de les résoudre, rien de tel qu'en parler directement avec les intéressés», explique-t-il dans la revue «Industrial Management». Autre innovation majeure : il crée, au sein de chacune des 14 divisions de Samsung Electronics, la fonction de directeur de la production globale, chargé de contrôler l'ensemble du processus industriel (fournisseurs et sous-traitants compris).

Révolution permanente. Résultat de cet électrochoc ? La première année, Samsung Electronics double sa productivité et réduit ses stocks d'un tiers, ce qui contribue à améliorer sa trésorerie. Puis l'entreprise traverse la crise financière asiatique sans dommage. Même après les

attentats du 11 septembre 2001 et l'explosion de la bulle Internet, elle continue d'enregistrer de confortables bénéfices. Et alors que dix-neuf des trente chaebols coréens disparaissent, Samsung se hisse au rang de premier groupe du pays grâce aux performances de sa filiale high-tech. Lorsque Jong-yong Yun quitte Samsung Electronics en 2008, la firme est devenue numéro 1 mondial des téléviseurs et numéro 2 des mobiles. Elle ravira rapidement la première place dans ce secteur. Ce qui la rend très vulnérable, en 2016, à l'incroyable crise de confiance causée par la catastrophe de son mobile haut de gamme, le Galaxy Note 7, dont la batterie prend feu et explose. La firme prend la décision de le retirer du marché. Un camouflet pour le champion du secteur.

Frédéric Brillet

Né en 1944

Fred Smith

“SI C'EST UN COLIS URGENT, FEDEX S'EN CHARGERAIT”

Frederick Wallace Smith aurait pu tranquillement vivre sur l'héritage de son père, cofondateur de la division Greyhound (cars longue distance) couvrant le sud des États-Unis. Mais son séjour de quatre ans au Vietnam, où il a servi comme pilote et officier dans les marines, lui a apparemment donné le goût du risque : après des études d'économie à Yale, Smith décide, à 27 ans, d'investir la fortune familiale dans la création d'une compagnie de transport aérien express. Ce sera Federal Express, qu'il baptisera FedEx en 1994. Il va réussir au-delà de ses espérances, car la marque est passée dans le langage courant («to fedex» signifie «envoyer un paquet en express»). En 2016, via ses deux divisions Ground et Express, le groupe achemine chaque jour 11,5 millions de colis devant atteindre leur destination le plus vite possible : ordinateurs, pièces détachées, denrées alimentaires périssables, organes humains à des fins de transplantation... Pour sa part, la division Freight assure quotidiennement 81 000 livraisons avec une flotte de 14 500 camions. Colossal.

Black jack salubre. C'est à l'université que l'aventure a commencé. Fan d'aviation, pilote amateur, Fred Smith veut faire de sa passion son métier. Il présente dans un mémoire le business plan d'une entreprise capable de livrer un paquet en vingt-quatre heures n'importe où aux États-Unis. À l'époque, le transport aérien de marchandises est réparti entre les compagnies qui font voyager les passagers. Pour elles, le colis reste une activité marginale et la qualité du service s'en ressent. Smith imagine la création d'une flotte spécifique, basée sur un «hub» par lequel les paquets transiteraient avant de repartir vers leur destination finale. Les avantages de ce type de réseau : réduction du nombre de lignes et d'appareils, raccourcissement des délais, optimisation du remplissage des avions et baisse des coûts.

Le concept de hub, qui s'est depuis généralisé au transport des passagers, est alors révolutionnaire. Mais Frédéric Smith n'obtient qu'un C - note médiocre - à son mémoire. Il a raison trop tôt.

Têtu, il décide, son diplôme en poche, de fonder sa boîte en 1971. Après deux ans de tests, il achète 14 Falcon 20, choisit Memphis comme hub et lance, le 12 mars 1973, son activité : il dessert 25 villes américaines. Alors qu'il pensait livrer au moins 350 colis le premier jour, il ne reçoit que 6 commandes. Le choc est rude. À la mi-juillet, sa société n'a plus que 5 000 dol-

fois sa domination assurée aux États-Unis, Fred Smith duplique son modèle à l'étranger en ouvrant d'autres hubs, dont Roissy en Europe et Guangzhou en Asie. FedEx est désormais un groupe international.

«Seul au monde». Le fondateur de FedEx a aussi marqué de sa personnalité le management et la culture de son entreprise. Pour obtenir des salariés un haut niveau d'engagement, garant de la qualité du service, il leur demande de «ne jamais promettre plus qu'ils ne peuvent offrir et de donner toujours plus que ce qu'ils ont promis». Il encourage leur implication en acceptant d'incarner son propre rôle dans «Seul au monde», où Tom Hanks joue un employé de FedEx victime d'un naufrage, mais qui réussit à livrer son colis envers et contre tout. Bien lui en prend : l'énorme succès du film contribue à

faire connaître sa firme en Europe et en Asie au début des années 2000.

Républicain bon teint, Smith est hostile aux syndicats, mais il offre à ses salariés des avantages susceptibles d'entretenir leur loyauté : une bonne couverture retraite et santé, un budget élevé de formation continue, la priorité donnée aux promotions internes, y compris pour les Afro-Américains et les employés d'origine mexicaine. Résultat ? Durant la grande grève qu'a subie UPS dans les années 1990, les salariés de FedEx ont accepté de travailler deux fois plus pour assurer les livraisons de leur concurrent...

Père de dix enfants. Fred Smith estime que la demande va continuer à croître, et sa compagnie, dont le chiffre d'affaires a dépassé 48 milliards de dollars en 2015, à se développer. Toujours aux commandes à 72 ans, ce père de dix enfants envisage l'avenir avec sérénité. Opposé au «workaholic», il se ressource de plus en plus souvent dans sa ferme proche de Memphis, là où il a mûri les décisions qui ont changé le visage du transport express. 

Frédéric Brillet

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

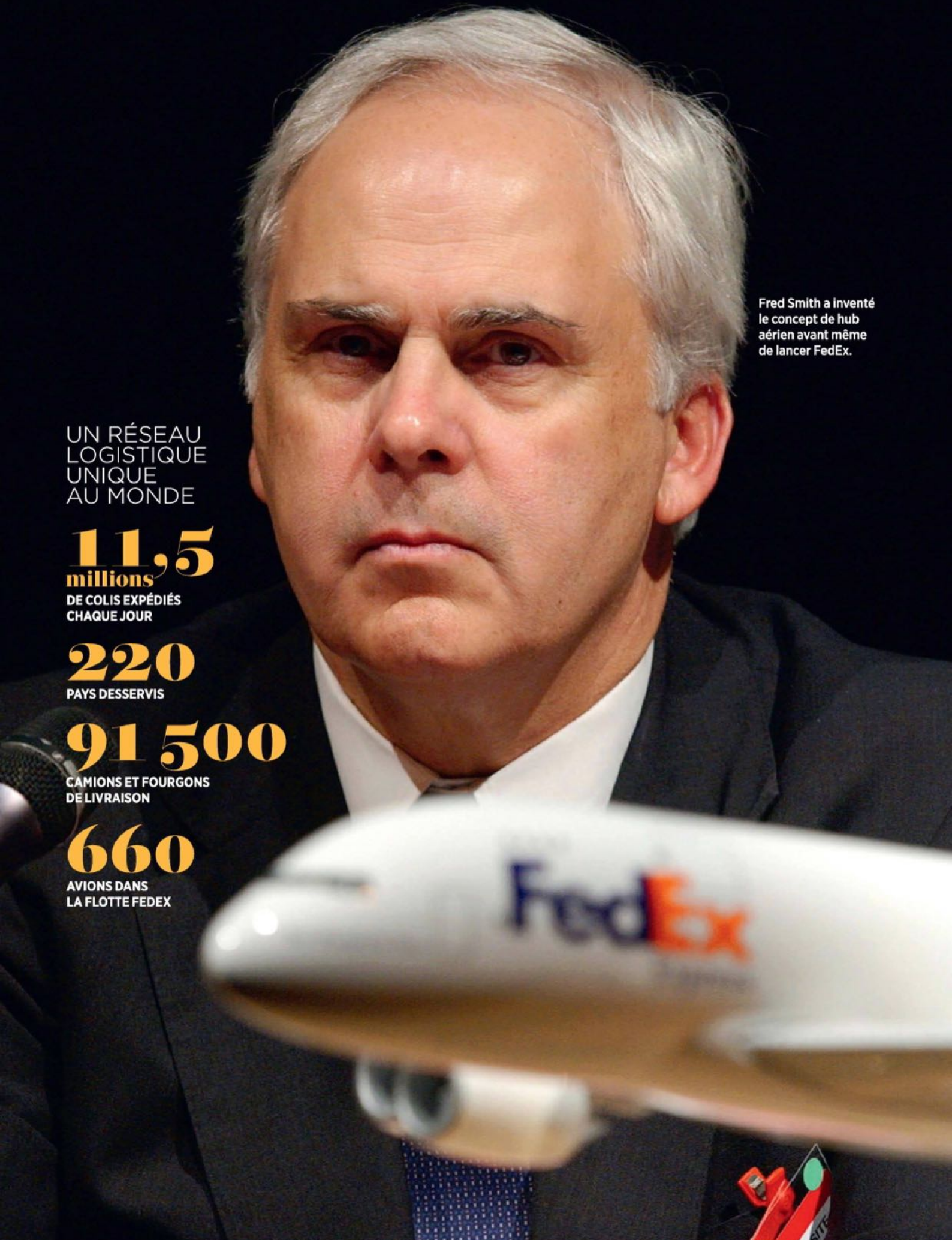
◆ Concevoir sa logistique avec soin pour réaliser d'énormes économies

◆ Ne pas promettre au client plus que ce qu'on peut lui offrir

◆ Prendre les décisions cruciales au calme, hors du feu de l'action

lars en caisse alors qu'elle doit en régler 27 000 pour ses dépenses de kérosène de la semaine. Smith part alors à Las Vegas pour le week-end. Il joue ces 5 000 dollars au black jack et revient avec 32 000 dollars à Memphis. À un collaborateur qui lui reproche d'avoir pris ce risque, il rétorque : «Quelle différence cela aurait-il fait si j'avais perdu ? De toute façon, on n'avait plus de quoi faire voler nos avions...» Sauvé in extremis, la firme réussit à se recapitaliser dans les semaines qui suivent, puis à remonter la pente, malgré l'impact du premier choc pétrolier.

Le succès venant, Fred Smith entreprend de peaufiner son concept. «Vous pouvez avoir le meilleur manager du monde, vous n'en aurez pas moins des problèmes si la stratégie est mauvaise», répète-t-il souvent. Son expérience dans l'armée américaine, habituée à intégrer les transports aérien et terrestre, lui donne ainsi l'idée de parquer ses camions au bord des pistes des aéroports afin d'accélérer les transbordements précédant la livraison. Federal Express devient aussi un pionnier du «tracking» (suivi) informatique des colis et de l'utilisation des codes-barres. Une

A close-up portrait of Fred Smith, the founder of FedEx, speaking at a podium. He is wearing a dark suit, white shirt, and blue patterned tie. In the foreground, the nose of a FedEx Express aircraft is visible, slightly out of focus. The background is dark.

Fred Smith a inventé
le concept de hub
aérien avant même
de lancer FedEx.

UN RÉSEAU
LOGISTIQUE
UNIQUE
AU MONDE

11,5
millions

DE COLIS EXPÉDIÉS
CHAQUE JOUR

220

PAYS DESSERVIS

91 500

CAMIONS ET FOURGONS
DE LIVRAISON

660

AVIONS DANS
LA FLOTTE FEDEX



NIKE LE MEILLEUR SLOGAN DU XX^e SIÈCLE


Phil Knight, le fondateur cool de la marque au fameux Swoosh, n'a jamais cherché à vanter la technicité de ses chaussures. Il parie sur un état d'esprit, la gagne, symbolisé par ce «Just do it» que vont répéter les athlètes sur tous les podiums du monde.

Les génies du marketing

**LEUR TALENT :
PERSUADER LE CLIENT
DE METTRE LA MAIN
AU PORTEFEUILLE**

E

stée Lauder, la reine de la cosmétique, qui ne passait «pas un jour sans vendre», fait partie des P-DG qui ont raffiné l'art de persuader le client de mettre la main au portefeuille. Elle fait partie d'une lignée apparue au milieu du XIX^e siècle, lorsque les débuts de la société de consommation ont forcé chaque entreprise à se distinguer de ses concurrentes. Ses deux pionniers sont le Français Aristide Boucicaut, qui pose au Bon Marché

les bases de la distribution moderne, (produits à la disposition du client, prix fixes, promotions et soldes...) et l'Américain Harley Procter, qui fixe les règles cardinales du marketing pour écouler son savon Ivory (nom de marque séduisant, différenciation du produit, publicité sur plusieurs supports...). Boucicaut eut de nombreux héritiers, comme Sam Walton (Wal-Mart), seigneur du discount. Harley Procter, lui, inspira d'autres P-DG qui ont transformé la communication des marques. André Citroën fut ainsi le premier à recourir à la publicité événementielle et Phil Knight dota Nike du meilleur slogan du XX^e siècle («Just do it»). Enfin, en se mettant lui-même en scène, Richard Branson (Virgin) a démontré que l'excentricité d'un P-DG peut donner à sa marque une image à la fois «cool» et éclatante. 

Patrice Piquard

- ➔ **82** ARISTIDE BOUCICAUT (Au Bon Marché) ➔ **84** HARLEY PROCTER (Procter & Gamble)
- ➔ **86** ANDRÉ CITROËN (Citroën) ➔ **88** ESTÉE LAUDER (Estée Lauder)
- ➔ **90** SAM WALTON (Wal-Mart) ➔ **92** HERB KELLEHER (Southwest Airlines)
- ➔ **94** HORST DASSLER (Adidas) ➔ **95** PHIL KNIGHT (Nike) ➔ **96** RICHARD BRANSON (Virgin)

1810-1877

Aristide Boucicaut

LE COMMERÇANT QUI A ÉTABLI LES PRINCIPES DE LA GRANDE DISTRIBUTION

A l'Exposition universelle de Paris, en 1855, un commerçant prospère flâne dans les allées. Aristide Boucicaut est l'associé

d'un certain Paul Videau, avec qui il gère depuis 1852 Au Bon Marché, un «magasin de nouveautés» de la rue de Sèvres qui vend des draps, du tissu, des articles de mercerie, des matelas et des parapluies. Les affaires sont bonnes, car la première révolution industrielle est en train de transformer la capitale : sa population atteint 1 million d'habitants et le montant de l'épargne y a quintuplé en vingt ans. Subjugué par l'étalage de biens et par l'effervescence de la foule qui s'extasie devant chaque stand, Boucicaut a une idée qui va révolutionner le commerce et poser les fondements de la grande distribution : le libre accès du consommateur au magasin, sans obligation d'achat. Au cours des deux décennies suivantes, il invente le marketing et le merchandising, et fait du Bon Marché un temple de la consommation incarnant les valeurs de la bourgeoisie du second Empire (1852-1870). Emile Zola, fasciné par ce magasin, décrira l'irrésistible ascension d'Aristide Boucicaut dans son roman «Au bonheur des dames».

Fils de chapelier. Le triple pari de Boucicaut : mettre sous les yeux des clients une telle profusion de biens qu'ils ne peuvent se retenir d'acheter ; leur laisser le choix de repartir sans effectuer d'emplettes ; afficher des prix fixes. Grâce à cette stratégie, il va, en vingt ans, multi-

plier par vingt-cinq le chiffre d'affaires de son enseigne. A sa mort en 1877, le Bon Marché, premier grand magasin de l'histoire, est connu dans le monde entier et emploie 1 788 salariés qui servent 18 000

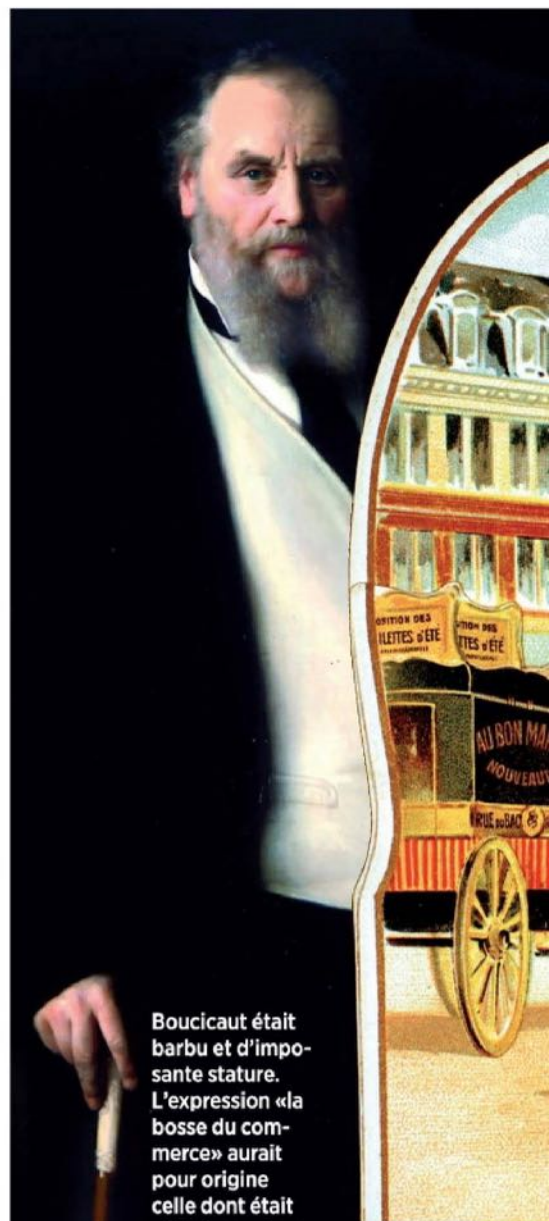
clients par jour. C'est de cette réussite spectaculaire qu'est née l'expression «la bosse du commerce», à cause de celle dont était affligé Aristide Boucicaut. Né en 1810 à Bellême, ce Normand, fils de chapelier, travaille d'abord comme commis dans la boutique paternelle puis devient marchand d'étoffes sur les marchés. Il «monte à Paris» à 19 ans et est embauché comme employé dans un magasin de nouveautés. Les boutiquiers de la capitale ont alors mauvaise réputation. Les marges sont énormes, le marchandage, qui est de règle, permet de fixer les prix «à la tête du client» et le boniment des «calicots» (les chefs de rayon) empêche de se faire

une idée de la qualité des produits. Boucicaut apprend le métier et épouse Marguerite Guérin, une employée de maison qui l'aidera à bâtir son empire et prendra sa suite à sa mort. En 1852, ils s'associent au propriétaire du Bon Marché.

Semaine du blanc. Dès 1855, Boucicaut supprime le marchandage, affiche ses prix sur des étiquettes et inculque sa doctrine commerciale à ses employés : «Le client est la personne la plus importante de cette maison. Il ne dépend pas de nous, nous dépendons de lui.» Le Normand, qui achète en très grande quantité et met en concurrence ses fournisseurs, pratique les prix les plus bas de Paris. Très vite,

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

- ◆ Acheter en grande quantité pour vendre au meilleur prix
- ◆ Soigner la déco du magasin pour souligner la qualité des produits
- ◆ Multiplier les services aux clients pour les séduire et les fidéliser



Boucicaut était barbu et d'imposante stature. L'expression «la bosse du commerce» aurait pour origine celle dont était affligé ce patron remarquable.

Entrée libre et rayons variés

Avant 1855, on n'entrait dans un magasin que pour acheter. Boucicaut supprime cette règle et multiplie les rayons afin de séduire les clients.

Prix fixes et marges réduites

Boucicaut est le premier commerçant qui bannit le marchandage et affiche ses prix (inférieurs de 20% à ceux de ses concurrents).



LES INNOVATIONS DU CRÉATEUR DU BON MARCHÉ

Livraison à domicile

Le Bon Marché entretenait 100 chevaux pour tirer les carriages livrant ses clients parisiens. Par la suite, il étendit ce service à 93 villes de banlieue.

Possibilité d'échange

Pour souligner la grande qualité de ses produits, Boucicaut a offert à ses clients la possibilité de les échanger s'ils ne leur convenaient pas.

Semaine à prix cassés

Les affaires étant mornes après les fêtes de fin d'année, Boucicaut les dynamise en inventant la «semaine du blanc» à prix cassés en janvier.

Catalogue et échantillons

Pour promouvoir son magasin, Boucicaut distribue agendas et échantillons. Il crée aussi un catalogue de VPC pour ses clients de province.

le volume des ventes et la rotation rapide des stocks lui permettent de compenser la baisse de ses marges. Malgré l'afflux de clients, ces innovations effraient son associé Videau, qui se retire en 1863. Le patron du Bon Marché en profite pour accélérer. Après avoir créé un catalogue de VPC, instauré la livraison à domicile, l'envoi franco de port, la possibilité de rendre les achats qui ne conviennent pas et la «semaine du blanc», ancêtre des soldes, il construit l'écrit de ses rêves en 1869.

Afin d'offrir à la bourgeoisie parisienne un éblouissant palais de la consommation, le commerçant fait appel à Gustave Eiffel et à l'architecte Louis-Charles Boileau. Ils surmontent la façade du Bon Marché de coupes et l'ajoutent d'immenses vitrines éclairées dans lesquelles les plus belles étoffes du magasin habillent des mannequins de cire. À l'intérieur du vaste hall, les marchandises sont luxueusement mises en scène. Le maître des lieux a compris, bien avant les situationnistes, que la consommation est un spectacle, et il va d'ailleurs jusqu'à organiser des concerts dans son magasin. Aristide Boucicaut tresse aussi la légende du Bon Marché en utilisant la presse (à laquelle il dicte sans doute les articles les plus élogieux) et en distribuant des agendas vantant la «féerie» de son établissement.

Manager de choc. Pour transformer son grand magasin en «cash machine», Boucicaut innove également dans le domaine du management, appliquant au commerce les règles en vigueur dans l'industrie. Il rationalise les tâches, forme ses employés, fait établir des statistiques quotidiennes et instaure la promotion interne. Ses salariés sont mieux payés qu'ailleurs et nourris sur place. Ils doivent en contrepartie se plier aux règles maison. Des inspecteurs présents dans le magasin sanctionnent la moindre infraction : sur les 400 employés embauchés en 1873, 39% seront licenciés avant 1878. Fervent catholique, «Le Juste», comme le surnomment ses troupes, crée aussi une caisse de retraite qui ouvre droit à une pension après vingt ans de service.

La révolution déclenchée par Boucicaut fera école : à la fin du XIX^e siècle, des grands magasins ouvrent dans les principales capitales. À Paris, les rivaux de Boucicaut – Jules Jaluzot, qui fonde le Printemps en 1865, et Marie-Louise Jay, cofondatrice de la Samaritaine (1869) – sont d'ex-employés du Bon Marché.

Françoise Marmouyet

PHOTOS : © SP LE BON MARCHÉ

1846-1923 Harley Procter PAR TOUS LES INGRÉDIENTS QUI CRÉENT

Peut-on parler de génies du marketing comme on parle de musiciens, de peintres ou d'écrivains de génie? Cela paraît pour le moins aventureux. Mais à lire la biographie de Harley Procter, on est presque tenté de répondre par l'affirmative.

Nous sommes en 1879. Harley a 33 ans. Depuis près d'un demi-siècle, son père, William Procter, et son oncle, James Gamble, respectivement âgés de 78 et 76 ans, fabriquent des bougies et du savon. L'industrie, en cette fin de XIX^e siècle, a le vent en poupe. A tel point qu'aux Etats-Unis, la production de biens manufacturés est en train de dépasser celle de l'agriculture. Le problème, c'est que le business familial Procter & Gamble est à la traîne. Le kérosène, le gaz et l'électricité font de l'ombre à la bougie, qui représente les trois quarts des revenus de l'entreprise. Quant au savon, la concurrence est rude, quoi qu'en pense James Gamble. En effet, le patriarche estime qu'avec 24 références, la compagnie offre un choix bien assez large à ses clients.

Psaume inspirant. Son fils, pourtant, est d'un avis contraire. Premier membre de la famille diplômé de l'université (en chimie), James Norris Gamble a mis au point un nouveau savon complètement blanc, de qualité semblable aux produits haut de gamme à l'huile d'olive importés de Castille. Dès lors, son cousin Harley Procter, fils de William, se creuse les méninges. Il a conscience que ce produit, très différent de ceux de la concurrence, représente une chance d'enrayer le déclin annoncé de l'entreprise.

La réclame est alors une technique encore balbutiante, mais Harley Procter sait intuitivement qu'un produit doit être doté d'un nom attirant et d'un argument de vente frappant pour trouver son public. Ce dimanche matin, durant l'office

à l'église, au lieu de prier, il réfléchit à son savon. Autour de lui, l'assistance entonne le psaume 45.8. Il y est question d'aloès, de myrrhe, de fleurs de cassier, et de «palais d'ivoire dans lesquels on trouve le bonheur». «Ivory...» Eurêka! Harley Procter a trouvé le nom de baptême de la nouvelle marque: l'Ivory Soap est lancé le 18 juillet 1879.

Un vrai cas d'école de marketing: Procter fait la promotion de son savon en signalant qu'il convient «à la lessive comme à l'hygiène corporelle». C'est le premier

produit de la famille des «deux en un», un concept qui reste d'actualité dans les rayons des grandes surfaces. Avec son encoche centrale qui invite à le séparer en deux morceaux, c'est aussi le premier savon design! Et ce n'est pas tout. Harley Procter fait appel à un expert afin d'étudier la composition d'échantillons concurrents puis organise un banc d'essai maison. Le consultant établit la faible présence d'impuretés dans le nouveau savon: un peu de carbonate, des traces de minéraux et de métaux alcalins. Sa conclusion: le savon Ivory est pur à «99,44/100%». Procter tire parti de cette formule en la faisant figurer en bonne place sur l'emballage. Alors

que certains concurrents n'hésitent pas à ajouter de la farine (pour lier les ingrédients) ou de la poussière de marbre (pour augmenter le poids), ce chiffre a l'allure d'une profession de foi.

Cadeau bonus. C'est alors qu'un détaillant écrit pour passer commande de nouvelles caisses du «savon qui flotte». Intrigué, Procter soumet ce courrier à Gamble, qui mène l'enquête et trouve l'explication: un employé a laissé tourner sa mélangeuse pendant la pause déjeuner. Résultat, tout un lot apparemment normal, mais dont les savons contenaient une faible quantité d'air, a été expédié tel quel. L'erreur ne se produira plus, assure

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Un produit doit être doté d'attributs le distinguant de ses concurrents

◆ La durée de vie d'un excellent slogan n'a quasiment aucune limite

◆ La publicité pour un produit de masse doit utiliser tous les médias



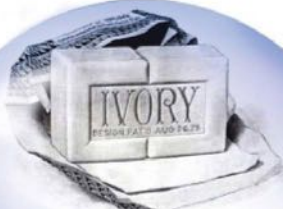
Gamble. Au contraire, décide Procter, qui fait de ce défaut de fabrication le «plus produit» de l'Ivory Soap: un savon que l'on ne cherche jamais dans son bain, c'est magique. Le procédé d'inclusion d'air est systématisé et l'Ivory devient «le savon qui flotte».

En 1882, c'est pourtant avec réticence que les vieillards fondateurs de l'entreprise – qui restent en théorie les P-DG – allouent à Harley la somme de 11 000 dollars pour promouvoir la marque. Dès lors, il s'en donne à cœur joie. Il s'offre d'abord des annonces en couleur dans la presse, puis des placards publicitaires conçus sur le modèle des affiches annonçant les pièces de théâtre et les représentations de cirque.

PHOTOS: © SP PROCTER; DR

INTUITION, IL A TROUVÉ L'IMAGE D'UN PRODUIT

Après avoir lancé le savon Ivory, de Procter & Gamble, puis développé ses ventes, Harley Procter s'est retiré des affaires à 45 ans.



UN NOM SÉDUISANT

C'est dans un psaume que Harley Procter trouve le nom «Ivory» pour le savon blanc inventé par son cousin. Lancée en 1879, la marque existe encore en 2016.

UN SIGNE DISTINCTIF

En tirant parti d'un défaut de fabrication (l'inclusion d'air dans le savon), Procter donne au produit une qualité unique et invente le slogan «Il flotte», qui sera conservé jusqu'en 2001.



Il imagine ensuite d'offrir un cadeau bonus – un livret de conseils aux jeunes mamans –, passe commande de posters à des artistes, lance autour du mot Ivory un concours de poésie dont le succès est immédiat. Autant dire qu'après avoir exploré les concepts d'image de marque et de fidélisation du consommateur, il invente la publicité moderne.

«**Soap operas**». L'incomparable réussite de Harley Procter ne l'empêche pas de satisfaire un désir de jeunesse : se retirer très tôt du business, à 45 ans. Son influence continue néanmoins à se faire sentir durablement. Il inspire en particulier son neveu, William Cooper Procter,

propulsé aux commandes de l'entreprise en 1895. C'est ce dernier qui prend la décision de vendre directement les produits de la firme aux commerces de détail. Il cherche ainsi à éviter que le stockage des produits par les grossistes (lorsqu'ils anticipent une hausse de prix) ne provoque des fluctuations de vente et donc une désorganisation de la production. En s'affranchissant des grossistes et en multipliant les campagnes publicitaires, William peut garantir à ses équipes du travail à plein-temps toute l'année. C'est aussi lui qui adapte la communication de la firme à un nouveau média, la radio. Procter & Gamble y sponsorise des programmes de divertissement, les fameux



UNE PUBLICITÉ MASSIVE

Dès 1882, Procter consacre 11 000 dollars à promouvoir Ivory Soap dans la presse, par voie d'affiches et en offrant au client un «cadeau bonus».

4

RÈGLES DE MARKETING SELON PROCTER



UNE PREUVE DE QUALITÉ

Procter fait tester son savon par un expert, qui établit sa pureté à 99,44%. Il en fait un argument de vente en apposant ce chiffre sur les emballages et les annonces publicitaires.

«soap operas». Lors des tout premiers épisodes, dans les années 1920, la firme compte déjà 5 500 salariés. Aujourd'hui mondialisée, elle en emploie 126 000.

Les Lever Brothers. En serait-on arrivé là si, en écoutant le psaume 45.8, Harley Procter n'avait eu des pensées pour le moins mercantiles ? Sans doute. Car, curieusement, au même moment, de l'autre côté de l'Atlantique, William Lever et son frère James commençaient eux aussi à produire du savon et à perfectionner l'art de la vente en imaginant des emballages séduisants pour la marque Sunlight Soap. La firme Lever Brothers fusionnera ensuite avec un groupe néerlandais pour devenir Unilever. Et ce n'est pas un hasard si, aujourd'hui encore, Procter & Gamble et Unilever sont considérés par les écoles de commerce comme les meilleurs employeurs pour se lancer dans une carrière marketing. 

Anne-Cécile Sanchez

1878-1935

André Citroën IL A MARQUE AU ZÉNITH GRÂCE À SES COUPS

Si l'on écrit aujourd'hui que Citroën fabriquait jusqu'à 10 000 obus par jour en 1915, l'image ne suscite pas la sympathie. Profiteur de guerre ? C'est plus compliqué, car toute l'industrie était alorsquisitionnée, et on allait jusqu'à déboulonner les statues pour fondre des canons. André Citroën, dans ce contexte, est un polytechnicien qui sait optimiser les processus de fabrication selon les méthodes de Ford, qu'il a rencontré en 1912. Il fabrique plus d'obus que quiconque. Cela dit, sa fortune est faite, sans même qu'il se soit donné la peine de commercialiser ses produits. Car l'obus est acheté sitôt tombé de la chaîne et consommé sitôt livré... Citroën génie de la vente, donc, cela viendra, mais après la guerre. Grand, voûté, chauve, myope et dissimulé derrière un sourire qui n'en pense pas moins, il a le physique du «monsieur Brun» de Pagnol. C'est en 1919 qu'il crée sa marque d'automobiles. Renault a déjà 20 ans, Panhard, 30. André Citroën a donc eu tout le temps d'imaginer ses propres (et ambitieuses) solutions pour construire sa réputation.

Pubs extravagantes. Alors que l'identité des marques est un concept encore balbutiant, Citroën se dote d'emblée d'un logo bien identifiable : le double chevron, jaune dans un ovale bleu. Il le divulgue en chapeautant la moitié des poteaux indicateurs parsemant les routes d'un cartouche «don de Citroën» (l'autre moitié, c'est Michelin). Puis il pousse la publicité pour son entreprise à la limite de l'extravagance : il fait inscrire par des avions son nom dans le ciel et illumine la tour Eiffel, sur laquelle sa marque scintille en caractères géants de 1925 à 1934. C'est encore André Citroën qui, le premier, crée un vrai réseau d'après-vente hiérarchisé de 5 000 concessionnaires et agents et une charte graphique visuelle normalisant jusqu'à l'architecture des bâtiments de la firme. Tout cela impose rapidement l'idée d'une grande marque. Quant aux véhicules, il les conçoit avec une intuition sûre. La Trèfle, lancée en 1921, une voiture bon marché et facile à conduire embarquant deux passagers, contribue à démocratiser l'usage de l'au-

tomobile. Quant à la Rosalie de 1932, elle sort auréolée d'une série de records atteints sur l'anneau de Montlhéry.

Moteur flottant. Porté sur l'innovation technique, Citroën accompagner chacune de ses nouveautés d'une publicité inventive gênant Renault, son principal rival. Il est ainsi le premier à importer en Europe la licence américaine Budd de la carrosserie tout acier (jusque-là, c'est un bâti de bois qui supportait des tôles clouées ou vissées). C'est un progrès décisif, mais la licence est chère, et Renault préfère inventer un système de «bois armé». Citroën ancre alors dans l'esprit de la clientèle la supériorité de «la tout-acier». Idem pour le «moteur flottant», dont il fait la promotion en montrant un cygne voguant entre deux chevrons. Il a réussi à vendre l'invisible : quelques vibrations en moins pour les passagers ! Il flatte ainsi le goût naissant pour la technique et fait des clients des connaisseurs, prévenus par ses soins des retards de la concurrence. Le coup de génie le plus surprenant de Citroën, c'est de faire sa publicité au Sahara. De ce désert, il fait un défi. Dès

1923, ses autochenilles le traversent de Colomb-Béchar au Niger (juste avant les six-roues de Renault). Puis il crée la Citracit, société pour la promotion du tourisme saharien. Une chaîne de palaces et de luxueux campings serviront d'étapes pour des voyages de neuf jours. Son inauguration est prévue pour janvier 1926, avec pour hôtes le maréchal Pétain et le roi des Belges. Las ! Une mystérieuse campagne de presse dénonçant le caractère aventureux de l'opération la torpille le jour même du départ... André Citroën alors annule tout (perdant 15 millions de francs) et réagit à ce camouflet en lançant la Croisière noire. Moins ambitieuse, plus «médiatique», elle génère une floraison d'articles, de livres et de films qui font rêver le client et confèrent à la marque un renom international.

«Vacherie» de Renault. Les prouesses de Citroën n'éviteront pas la faillite de sa société, seize ans après sa création. Pour ceux qui, comme lui, voient tout en grand, le succès ressemble à une vantardise qui réussit. Et Citroën est d'autant plus en danger qu'il s'est accoutumé aux miracles.

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ La publicité événementielle s'avère d'un excellent rapport qualité-prix

◆ Pour vanter les avantages de sa marque, il faut cibler les défauts de ses rivales

L'INVENTEUR DE LA PUBLICITÉ ÉVÉNEMENTIELLE



LES CROISIÈRES NOIRE ET JAUNE

Pour promouvoir sa marque, Citroën organise deux traversées de l'Afrique en autochenilles (dont Algérie-Madagascar en 1924) et une de l'Asie (Beyrouth-Pékin) en 1931-1932. Le public adore.

PHOTO : © CITROËN COMMUNICATIONS, WIKIPEDIA COMMONS

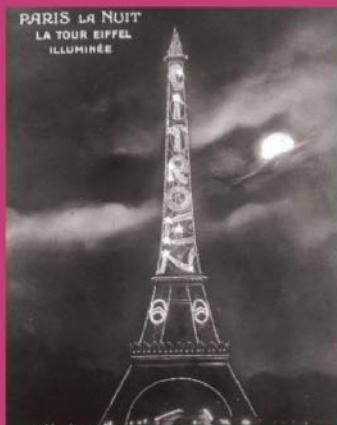
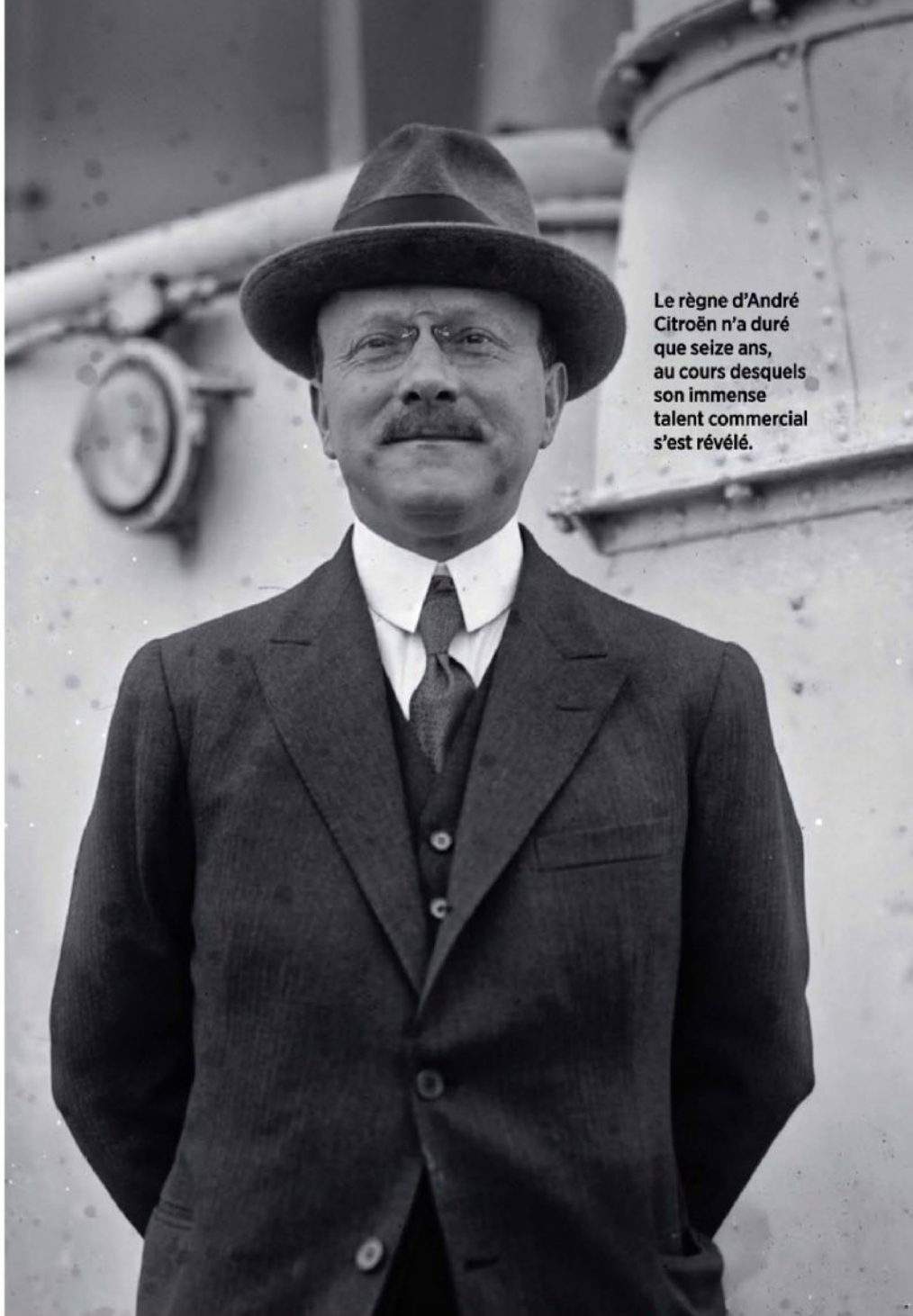
PROPULSÉ LA MÉDIATIKUES

Louis Renault, son meilleur ennemi, dira : «La seule vraie "vacherie" que je lui ai faite, c'est de l'inviter à visiter Seguin.» L'île-usine jetée au milieu de la Seine, à un demi-méandre de Javel, incite André Citroën à revoir son site de production de fond en comble. Il dépense trop pour pouvoir produire plus et proposer un rapport qualité-prix imbattable.

Alors que ses créanciers s'agitent, il annonce en 1933 la sortie d'une auto qui va distancer radicalement la concurrence. C'est la Traction, bien sûr : un tournant dans l'histoire de l'automobile. Ses roues avant motrices, inédites en grande série, révolutionnent la tenue de route. Sa coque autoporteuse, sans châssis, garantit légèreté et performances. Sa boîte de vitesses doit être semi-automatique mais, étant donné l'urgence du projet, les ingénieurs y renoncent. A sa présentation, en mars 1934, les finances de Citroën sont exsangues, et ses tentatives pour se renflouer dans les casinos creusent le trou. La voiture est admirée, acclamée. Son succès n'est qu'une question de mois. Trop tard. Avant de faire la gloire de Citroën, la Traction va causer sa ruine. Après avoir déposé le bilan, sa firme est reprise par Michelin en décembre 1934, car Renault a refusé l'offre. André Citroën s'éteint six mois plus tard. Sans doute ne pouvait-il vivre que victorieux. ☹

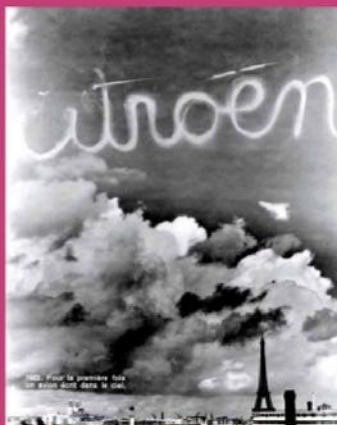
Robert Puyal

Le règne d'André Citroën n'a duré que seize ans, au cours desquels son immense talent commercial s'est révélé.



L'ÉCLAIRAGE DE LA TOUR EIFFEL

Lors de l'Exposition internationale de 1925, Citroën fait illuminer la tour Eiffel à son nom, en lettres de 20 mètres de hauteur. Cette publicité, qui nécessite 250 000 ampoules, reste en place jusqu'en 1934.



SON NOM DANS LE CIEL

En 1922, afin de promouvoir la Trêfle, Citroën fait écrire son nom en lettres de fumée de 5 kilomètres de longueur (tréma compris) dans le ciel de Paris, à l'ouverture du 7^e Salon de l'automobile.

1906-2004 Estée Lauder

PIONNIÈRE DU BUZZ, ELLE A BÂTI SON

Nous sommes en 1946, sur la terrasse illuminée du Waldorf Astoria, où un gala de charité réunit banquiers cousus d'or et matrones parées de bijoux. Un gala comme il s'en organise à New York pour financer les nobles causes. Ce soir-là, la cosméticienne Estée Lauder est priée de dire quelques mots à propos de son métier. Mais, plus que ses paroles, ce sont les tubes de rouge à lèvres qu'elle a personnellement posés à côté de chaque assiette qui captivent les femmes de l'assistance. La soirée achevée, il n'en restera pas un seul. Opération réussie puisque, comme prévu, les invitées, ravies, seront bien moins tentées de s'offrir une autre marque. L'anecdote souligne deux raisons du fantastique succès d'Estée Lauder : cibler la clientèle haut de gamme et mettre soi-même la main à la pâte.

Oncle chimiste. Le virus de la vente, Estée Lauder, née Josephine Esther Mentzer dans le Queens à New York, en 1906, l'a contracté dès l'enfance. Son père et sa mère, émigrés hongrois, vivent à l'étroit avec leur ribambelle d'enfants au-dessus de la quincaillerie familiale. Estée voudrait être actrice, mais, en attendant, elle s'amuse à organiser la vitrine ou à convaincre les clients d'acheter les nouveautés. Après la Première Guerre mondiale, John Schotz, le frère de sa mère, débarque de Hongrie avec une valise remplie de produits chimiques. Il s'installe dans un local situé derrière la quincaillerie et concocte des crèmes pour la peau. Schotz apprend à la jeune Estée, fascinée, comment soigner son visage : surtout pas de savon, juste une fine couche de crème après un lavage à l'eau. La jeune fille diffuse ces conseils à l'école, en appliquant elle-même la précieuse crème sur les joues de ses amies.

Pendant les Années folles, le marché des cosmétiques est en plein boom. Pour les Américaines qui travaillent, le maquillage n'est plus une frivolité, c'est une nécessité. L'oncle John en profite pour

installer une boutique en plein cœur de Manhattan. De son côté, Estée se marie en 1930 avec un certain Joseph Lauder. Ils ont un premier fils, Leonard, en 1933. L'hyper-énergique Estée court les boutiques pour vendre les crèmes qu'elle prépare dans sa cuisine d'après les formules de son oncle. Fidèle cliente du salon de coiffure House of Ash Blondes, Estée en fait son terrain de chasse préféré. Elle trouve là des femmes emprisonnées sous un casque chauffant, auxquelles elle propose gratuitement un léger maquillage. Rares sont celles qui refusent et, la fois d'après, presque toutes passent commande. Epatée, la patronne du salon propose à Estée de lui louer quelques mètres carrés. La voilà enfin dotée d'un quartier général ! Dès lors, sa notoriété grandit, essentiellement par le bouche-à-oreille. Son rêve : séduire un jour les lectrices de «Vogue» ou de «Harper's Bazaar». Estée passe ses jours et ses nuits à travailler. Son mari en a assez. C'est le divorce. Nous sommes en 1939. Et la guerre éclate.


Paradoxalement, quand les temps sont difficiles, il faut bien se faire plaisir, et certaines célibataires préfèrent sauter un repas plutôt que se passer de rouge à lèvres. De plus, une étude officielle prouve opportunément que les ouvrières travaillent mieux lorsqu'elles sont maquillées. Les affaires continuent à marcher. Seul

la clientèle huppée. Ce sera Saks, grâce à un incroyable concours de circonstances. Lors d'un rendez-vous avec le responsable des achats, Estée remarque que sa joue est abîmée et lui prescrit une de ses crèmes. Le bobo guérit. Un autre cadre de Saks envoie alors sa fille, le visage couvert de boutons, consulter Estée Lauder. Nouveau miracle, première commande. Fine mouche, Estée pousse son avantage : à sa demande, les meilleures clientes du grand magasin reçoivent un mot : «Saks Fifth Avenue est fier de présenter la ligne de cosmétiques Estée Lauder, désormais disponible dans nos rayons.»

D'autres accords du même type seront ensuite signés aux Etats-Unis et en Europe, avec, chaque fois, l'implication d'Estée Lauder lors des négociations et de l'inauguration des points de vente. Elle séduit ainsi Neiman Marcus à Dallas, Harrods à Londres, les Galeries Lafayette à Paris... Même énergie débordante pour tanner les journalistes de mode afin qu'ils parlent de sa marque ou pour séduire les stars en leur glissant un échantillon dans la main.

Parfum pour homme. Au début des années 1950, Estée réalise que sa firme pourrait aussi prospérer grâce aux parfums. Mais elle sait qu'il s'en vend peu, car les femmes utilisent avec parcimonie ce produit très coûteux. Elle lance donc

Youth Dew, une huile de bain parfumée, dont la notice précise qu'il faut vider le flacon en une seule fois ! C'est un hit. A cette innovation succédera en 1964 Aramis, le premier parfum haut de gamme pour homme, puis, en 1968, la marque Clinique, qui, jouant la

carte santé, affiche des propriétés hypo-allergéniques. En 1973, à 67 ans révolus, elle laisse à son fils Leonard les rênes d'une société très prospère et mondialement réputée. Devenue dame de l'establishment, réalisant ainsi son rêve d'enfance, elle s'occupe jusqu'à sa mort, en 2004, de la fondation qu'elle a créée et qui lutte contre le cancer du sein. Une autre façon de prendre soin des femmes. 

Hervé Jannic

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Un P-DG aimant la vente séduit à la fois ses clients et ses équipes

◆ Tout faire soi-même est un excellent moyen de démarrer un business

◆ On peut gagner les masses à sa cause en charmant les élites

problème pour Estée, remarquable vendeuse mais médiocre gestionnaire : elle est seule. Mais, en 1942, son ex-mari lui demande de revenir pour travailler avec elle. Et les voilà remariés !

La filière des grands magasins. Grâce à un prêt, un nouveau QG est alors ouvert dans un restaurant désaffecté. Cette fois, Estée Lauder veut s'allier à un grand magasin prestigieux pour atteindre

DÉMONSTRATRICE, VENDEUSE HORS PAIR, EMPIRE COSMÉTIQUE SUR LE TERRAIN

Ayant débuté en préparant elle-même ses produits de beauté, Estée Lauder mit en scène ce savoir-faire durant toute sa carrière.



LES TECHNIQUES ET ASTUCES D'ESTÉE LAUDER POUR BOOSTER LES VENTES



ESTÉE LAUDER

1946

Pour promouvoir sa marque, vendue par le grand magasin Saks, Estée distribue des échantillons gratuits dans la haute société.



1953

Estée Lauder lance Youth Dew, une huile de bain parfumée dont la notice précise qu'il faut vider tout le flacon ! C'est un hit.



1964

Estée présente elle-même dans les grands magasins Aramis, premier parfum haut de gamme pour homme. Un succès.



1968

Pour souligner les propriétés hypoallergéniques de sa ligne Clinique, Estée affuble ses vendeuses de blouses de laboratoire.



1970

Estée invente le concept du Lauder Look. Le visage du top-modèle Karen Graham l'incarnera durant quinze ans.

PHOTO : © SP ESTÉE LAUDER, CLINIQUE, ARAMIS, FSCAVULLO/GETTY IMAGES

1918 - 1992

Sam Walton

LE SEIGNEUR DU DISCOUNT QUI A TRANSFORMÉ L'AMÉRIQUE PROFONDE

De passage à Chicago pour un congrès, ce patron et huit de ses cadres s'entassent dans un motel de banlieue particulièrement miteux. «Pas question de dormir dans un hôtel du centre, les a-t-il prévenus, c'est trop cher.» Son banquier lui aurait-il coupé les vivres ? Que nenni ! Sam Walton, propriétaire du groupe de distribution Wal-Mart Stores, possède alors la deuxième fortune des États-Unis. Mais il est ultraradin. Comme il le dit souvent, 1 dollar non dépensé, c'est 1 milliard gagné. Ce redoutable businessman affirme aussi qu'il n'est pas devenu riche sur le dos de ses clients, mais en leur faisant faire des économies. Vrai : le créateur du discount, c'est lui.

Petits boulots. L'argent difficile à gagner, la vie chère, Sam connaît. Lorsqu'il naît en 1918 dans l'Oklahoma, la ferme familiale rapporte peu et ne suffit pas à nourrir la maisonnée. Le père travaille donc pour son demi-frère, agent de recouvrement dans le Missouri, et révèle alors un tempérament de fer pour saisir les biens des débiteurs défaillants. Mais Sam n'apprécie guère cette dureté : pourquoi enfoncer les miséreux au lieu de les aider à rebondir ? Ce bon sentiment enfantin ne le quittera jamais. À l'école et à l'université, il est très apprécié par ses camarades. Leader de l'équipe de basket, président du comité des étudiants, il cumule les petits boulots pour ne rien coûter à ses parents. Cet hyperactif, qui s'attire des éloges unanimes, rencontre sa future épouse, Helen, en 1942. Ils se marient vite. Le premier enfant, Rob, naît deux ans après. Trois autres

suivront. Pendant la guerre, Sam est mobilisé aux États-Unis (renseignements, surveillance) et obtient le grade de capitaine. Puis il réalise son rêve dès 1945 en s'offrant un commerce.

Ice-cream et pop-corn. Acquis en franchise à Newport, une bourgade de l'Arkansas, ce magasin dépend de la chaîne Ben Franklin, dirigée par les frères Butler. Vue sur la voie ferrée, clientèle pauvre, chiffre d'affaires médiocre, ce n'est pas la joie. Mais Sam est heureux de

diriger son équipe. Bon patron, il va aussi se révéler un gestionnaire efficace, rognant ses coûts au maximum pour afficher des prix attractifs. Contrairement à son prédécesseur, qui proposait toujours les mêmes marchandises au même tarif, il s'efforce de dénicher les fournisseurs les moins chers, quitte à faire des dizaines de kilomètres avec son vieux pick-up équipé d'une remorque. Parallèlement, il élargit l'offre, améliore la présentation et aménage les horaires d'ouverture. Astuce suprême : il installe de chaque côté de la porte de son magasin un distributeur d'ice-cream et un autre de pop-corn. Résultat : le quadruple son chiffre d'affaires en seulement cinq ans, faisant de son commerce le plus performant de tout l'Arkansas.

Les prix les plus bas. Walton va alors tomber de haut. Sa franchise arrivant à échéance (ce qui lui avait échappé en lisant le contrat), les frères Butler saisissent l'occasion pour récupérer cette magnifique affaire. Malgré un moral à zéro, Sam ne baisse pas les bras. En 1950, il quitte Newport pour Bentonville, une

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

- ◆ Savoir acheter est le meilleur moyen de bien vendre
- ◆ Eliminer les intermédiaires provoque la réduction des coûts
- ◆ Si un magasin marche très bien, il faut vite le dupliquer ailleurs



Le fondateur de Wal-Mart s'adresse ici à ses salariés lors de l'inauguration d'un de ses hypers.

petite ville de l'Arkansas qui plaît à Helen et où Sam peut s'adonner pendant ses rares loisirs à sa passion de la chasse. C'est là qu'il redémarre de zéro en ouvrant en centre-ville le Walton's 5 & 10, un magasin où il applique le principe qu'il avait mis en œuvre dans sa première boutique : «les prix les plus bas, tout le temps», pour le plus grand bonheur de ses clients. Mais Sam veut aller plus loin. Il franchit un pas décisif en 1962. Il a 44 ans et ouvre son premier Wal-Mart à Rogers, toujours dans l'Arkansas. Il transforme le commerce en self-service, et, dorénavant, les clients ont accès aux marchandises au lieu de les demander au vendeur posté derrière un comptoir. Et ils n'ont à faire la queue qu'une seule fois, car les caisses affectées à chaque rayon sont supprimées au profit de caisses centrales. C'est le jackpot. En 1967,



11 000 MAGASINS DANS 27 PAYS

Première chaîne de distribution mondiale, avec 11 000 magasins dans 27 pays et des sites d'e-commerce dans 10 pays, Wal-Mart Stores, Inc. revendique 245 millions de clients par semaine. Le premier Wal-Mart (ci-dessous) a été ouvert à Rogers, dans l'Arkansas, en 1962.



il possède 24 magasins et gagne 12,7 millions de dollars. Dès lors, plus rien ne l'arrête. Ainsi démarre une incessante course aux promotions, des sandales à lanières copiées sur celles qui font fureur sur les plages de la côte Ouest aux hula hoops confectionnés spécialement pour Sam – économie oblige – avec des tuyaux d'arrosage. Et lorsque ces gadgets sont empilés dans de grands bacs agrémentés de ballons multicolores, c'est la ruée. Sam sait aussi que savoir acheter est le meilleur moyen de bien vendre. Surtout, il pressent le profit qu'il pourrait tirer de la rationalisation de sa chaîne d'approvisionnement. Choisir les fournisseurs les moins chers, c'est bien, mais la vraie révolution serait d'acheter directement aux producteurs. Or, pour se passer des intermédiaires, il faut disposer de sa propre flotte de camions et d'entrepôts. C'est

bientôt chose faite. Du jour au lendemain, les grossistes sont interdits de séjour dans l'entreprise (comme les syndicalistes, qui, eux, l'ont toujours été), d'où une réduction des coûts de 25% qui est répercutée sur les étiquettes. C'est alors que Sam est surnommé le «Roi du discount».

Avion d'occasion. Pour gérer son royaume et repérer les terrains pouvant accueillir des points de vente, il fait alors une folie, il s'offre un avion. Pas un jet privé, bien sûr, mais un vieux coucou d'occasion. Il en épuisera dix-huit au cours de sa carrière. Du ciel, il observe un phénomène nouveau, l'apparition de milliers de centres commerciaux. Construits pour la plupart dans les banlieues des grandes cités, ils laissent le champ libre à celui qui parierait sur les attraits des quartiers centraux et des

petites villes. Pour doper son développement, il introduit Wal-Mart Stores, Inc. à la Bourse de New York en 1972. Ses 51 magasins réalisent alors un chiffre d'affaires de 78 millions de dollars. Huit ans plus tard, le groupe franchit le cap du milliard de dollars et des 20 000 salariés...

En 1992, Rob, son fils aîné, prend les rênes deux jours après le décès de son père des suites d'une leucémie. L'un des derniers visiteurs de Sam est le gérant du Wal-Mart local. «Les comptes de la semaine sont-ils bons?», lui demande-t-il. Oui, ils sont bons, ainsi que ceux de l'ensemble du groupe. Et ils le resteront. Pour l'exercice fiscal 2015, Wal-Mart Stores, Inc. a réalisé un chiffre d'affaires record de 485 milliards de dollars et un bénéfice de 15,4 milliards grâce à ses 11 000 magasins. ©

Hervé Jannic

PHOTO: © ELI REICHMAN/TIME LIFE PICTURES/GETTY IMAGES



Pour promouvoir Southwest Airlines, le P-DG n'a jamais hésité à faire le pitre.

Né en 1931

Herb Kelleher

IL A INVENTÉ LE LOW-COST AÉRIEN AVEC SOUTHWEST AIRLINES

La scène se déroule à l'aéroport de Los Angeles. Un agent de Western Airlines cherche une agrafeuse et un employé de Southwest Airlines accepte de lui en prêter une. Alors qu'il attend à côté du guichet, le premier lui demande : « Pourquoi restes-tu planté là ? » Il lui répond : « Parce que je veux que tu me rendes mon agrafeuse. » C'est une des anecdotes que Herb Kelleher, cofondateur de Southwest Airlines, aime raconter. Sa compagnie aérienne, pionnière du low-cost devenue le premier transporteur américain par le nombre de passagers, surveille toujours de près ses dépenses.

Cacahuètes à bord. En 1966, Rollin King, un entrepreneur texan, et son avocat, Herb Kelleher, boivent un verre dans un bar. Ils ont alors une idée qui va révolutionner l'aviation civile : une compagnie dont les avions seraient remplis pourrait vendre ses billets deux fois moins cher que les compagnies dont les avions sont à moitié pleins. Et elle aurait pour clients non seulement les habitués du voyage aérien, mais aussi les passagers des trains et des cars, ainsi que les automobilistes. Les deux hommes créent Southwest Airlines, avec l'intention de relier les trois plus grandes villes du Texas. Ils ont déjà en tête leur modèle de croissance : prix bas, rotation rapide et absence de hub, ce qui permettra des liaisons sans escale. Les concurrents portent plainte. Mais la compagnie est enfin autorisée à voler en 1971. Pour réduire les coûts, elle égratigne le confort et, en guise de repas, sert 6 millions de cacahuètes par an ; les sièges sont étroits, les places non numérotées ; les pilotes vendent les billets et aident au ménage. Au début, Kelleher (qui deviendra P-DG en 1983) charge les bagages et sert à bord. Jusqu'à son départ en 2008, nul n'engagera jamais plus de 1 000 dollars de dépenses sans le consulter.

Le système porte ses fruits. Depuis sa création, malgré les récessions et les flam-

bées, Southwest, qui a racheté en 2011 la compagnie AirTran Airways, a toujours fait des profits. Le groupe affiche en 2015 un résultat de 2,2 milliards de dollars pour un chiffre d'affaires de 19,8 milliards. La start-up qui desservait Houston, San Antonio et Dallas en 1971 est ainsi devenue un géant du low-cost qui emploie 50 000 salariés, assure près de 4 000 vols par jour et transporte 118 millions de passagers par an. Et cet étonnant succès, s'il est dû en partie aux prix bas, tient surtout au talent marketing de Kelleher.

Aujourd'hui âgé de 85 ans, cet entrepreneur atypique est un autodidacte. Il a utilisé la provocation excentrique pour promouvoir sa compagnie, bien avant Richard Branson (lire page 96). Pour dé-

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Si l'entreprise traite bien ses salariés, ils se dévoueront pour satisfaire les clients

◆ Une compagnie low-cost ne peut pas tout promettre, mais elle doit tenir ses promesses

partager Stevens Aviation et Southwest Airlines, qui avaient choisi le même slogan (« Volez malin »), Kelleher organisa un bras de fer en public avec son concurrent. Et il n'hésitait jamais à se déguiser en Père Noël ou en Elvis pour les campagnes de pub. C'est lui qui eut l'idée de décorer les avions de manière amusante (un requin, une fille sexy...) et de faire chanter le personnel de cabine, en short et polo, lors des annonces pendant le vol. Au-delà du prix des billets, cette « joie de vivre », qui est la marque de son entreprise, a contribué à sa réussite. « Vous êtes là pour servir les passagers ! Les faire voler est secondaire », répétait-il sans cesse aux salariés.

Billets vendus en ligne. Autre atout de Southwest Airlines : la ponctualité. Afin que ses vols partent à l'heure, la compagnie utilise des aéroports secondaires, comme Islip, près de New York. Et pour faire gagner du temps à ses clients, elle propose l'achat en ligne des billets dès

1995. Résultat : l'entreprise reçoit moins de plaintes de passagers que dans les autres compagnies et affiche le plus haut pourcentage d'arrivées à l'heure prévue.

Stock-options pour tous. Cette stratégie commerciale a bénéficié de la motivation remarquable du personnel, que Southwest Airlines a toujours mis un soin particulier à sélectionner et à retenir. A une de ses managers lui signalant qu'elle avait rencontré 34 candidats avant de trouver le bon, Kelleher répondit qu'une fois il en avait interviewé 134 pour en choisir un ! Le discours aux nouvelles recrues : « Ici, vous serez heureux et vous toucherez plus que dans les autres compagnies. »

Tous les employés possèdent en effet des stock-options. Et vu les profits de Southwest Airlines, ça compte ! Un pilote recruté aux premières heures est ainsi parti à la retraite avec 8 millions de dollars. Quant au « People Department » (Herb Kelleher refuse d'utiliser le terme « Ressources humaines », sorti selon lui d'un plan quinquennal de Staline), il suit étroitement les difficultés auxquelles font face les salariés : maladie, deuil, problèmes personnels, on peut tout lui confier. D'où un turnover très bas, car les employés ont du mal à trouver mieux ailleurs. Enfin, le patron insiste sur le fait que l'humilité est une vertu. Lorsque la compagnie rachète Morris Air en 1993, les managers de Southwest préférèrent, plutôt que leur donner des ordres, demander des conseils à leurs nouveaux collègues.

Dernière force : Southwest Airlines dessert essentiellement 98 villes américaines et seulement six pays proches des États-Unis, ce qui lui a évité de lourdes dépenses pour s'internationaliser. Du coup, ses imitateurs sont légion et son concept de low-cost aérien a prospéré, en Europe avec Ryanair et EasyJet, puis dans le monde entier. Après son départ de Southwest, Herb Kelleher a été coopté à la Réserve fédérale de Dallas. Belle carrière pour un pitre !

Imanol Corcostegui

1936-1987

Horst Dassler

IL A INVENTÉ LE MARKETING SPORTIF À COUPS DE CADEAUX

Melbourne, 1956. Un jeune Allemand de 20 ans déambule dans les chambres des sportifs qui concourent aux Jeux olympiques. Le Père Noël en personne ! De son gros sac, Horst Dassler sort des chaussures aux trois bandes, des Adidas, celles fabriquées dans l'usine de son père, Adi Dassler, l'homme qui a fondé la marque et chaussé Jesse Owens aux Jeux de Berlin en 1936. Américains, Africains ou Soviétiques acceptent le présent sans hésiter. Résultat : 70 podiums pour la marque ! Cadeaux aux champions et amitiés entretenues avec les entraîneurs et les officiels des délégations, la méthode Dassler, première opération de sponsoring de l'histoire, fait encore référence. Les médailles glanées en Adidas font acheter des chaussures à des millions d'amateurs. A l'inverse de son père Adi, qui ne s'intéresse qu'aux produits, Horst est un instinctif de la communication. Un peu trop pour son père, d'ailleurs, qui l'envoie en exil en Alsace, d'où Horst crée et dirige Adidas France et n'en fait qu'à sa tête, posant les bases du marketing sportif contemporain en signant les premiers contrats d'exclusivité avec des sportifs, des clubs ou des fédérations.

50% du marché mondial. En 1960, Horst remet le couvert à Rome, offrant cette fois l'équipement complet, des billets d'avion et des séjours de vacances aux officiels. Trois quarts des participants portent les trois bandes. A Tokyo, en 1964, les dieux du stade se font offrir des voitures et les enveloppes commencent à circuler. A Mexico, en 1968, la guerre des chaussures avec le rival Puma, la marque fondée par son oncle, bat son plein, et les athlètes théoriquement amateurs touchent des sommes de plus en plus rondes pour porter Adidas. « Nous n'aurons la paix qu'après avoir déporté les Dassler en Sibérie », tempête un membre du Comité olympique, outré par l'irruption de l'argent dans les Jeux. Lorsque son père décède, en 1974, c'est officiellement sa mère, Catherine, qui prend les rênes du groupe. Mais en réalité,

c'est Horst qui tire les ficelles, développe les contrats avec les fédérations d'Europe de l'Est et pousse la marque à l'international. C'est aussi lui qui étendra l'empire en lançant des baskets puis des chaussures de tennis, dont la fameuse Stan Smith qui devient un phénomène de mode, vendue


LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Pour vendre un produit il faut le rendre désirable grâce aux stars de la discipline

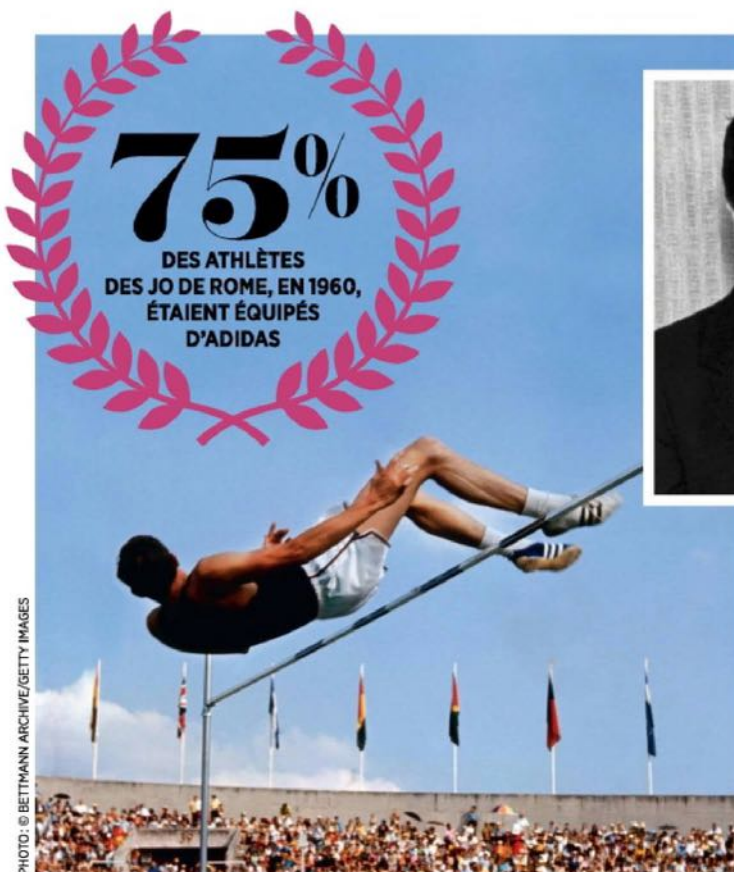
◆ Les relations entretenues avec les prescripteurs valent toutes les campagnes de publicité

à des dizaines de millions d'exemplaires. Adidas s'empare ainsi de plus de 50% du marché mondial de la chaussure et du textile de sport tandis que Horst devient l'homme de l'ombre du sport internatio-

nal. Grâce à son entregent, il favorise en sous-main l'élection de Joao Havelange à la tête de la Fifa en 1974, puis celle de l'Espagnol Juan Antonio Samaranch au Comité international olympique en 1980. Parallèlement, il convaincra les multinationales d'utiliser les grands événements pour vanter leur marque. Puis verrouille le système au début des années 80 en créant l'agence ISL, qui contrôle les droits sportifs du Mondial, des JO et du Championnat du monde d'athlétisme. En 1985, il succède à sa mère comme président du groupe. Mais en 1987, ce sportif infatigable qui imposait

un rythme d'enfer à ses collaborateurs est foudroyé par un cancer, à 51 ans. Adidas aura du mal à s'en remettre et sera dépassé une fois pour toutes par Nike. 

Eric Watzet



Horst Dassler, fils du fondateur du groupe, a promu sa marque en s'appuyant sur les sportifs, les fédérations et les plus hautes instances mondiales du sport.

PHOTO: © BETTMANN ARCHIVE/GETTY IMAGES



Phil Knight a inventé le concept d'une firme sans usines lors de son MBA en finance à l'université Stanford.

Né en 1938

Phil Knight **IL A EU L'IDÉE DE PAYER DES STARS POUR DIRE «JUST DO IT»**

Ce n'était qu'un étudiant pratiquant le demi-fond. Phil Knight, futur P-DG de Nike, courait dans pour l'équipe d'athlétisme de l'université de l'Oregon avant d'aller étudier la finance à Stanford, où il écrit un mémoire sur la façon de détrôner Adidas, leader mondial de la chaussure de sport. Sa conclusion : les entrepreneurs du futur sous-traiteront leur fabrication au Japon. Leur rôle se limitera à concevoir les produits et à gérer l'innovation et le marketing.

Déesse grecque. Ce concept, il l'appliquera dès l'obtention de son MBA. Au début des années 1960, Phil appelle à Kobe au Japon, les patrons d'Onitsuka Co., fabricants des chaussures Tiger. Il les convainc de produire pour lui des baskets à bas prix, les stocke dans sa Plymouth et les vend sur les campus avec Bill Bowerman son ex-entraîneur. En 1971, nouveau déclic. Knight se lie avec d'autres fabricants, commande un logo à une étudiante en graphisme, Carolyn Davidson, qui dessine le fameux Swoosh,

et il rebaptise sa firme «Nike», du nom de la déesse grecque de la Victoire. Bowerman imagine une chaussure de sport dont la semelle amortit les chocs, la Waffle (gaufre). Suivra en 1978 la Tailwind, à coussins d'air. Le succès est énorme, des boutiques Nike fleurissent dans toutes les

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ La création de valeur réside dans la conception et le marketing, et non dans la fabrication

◆ Lier un produit banal à une star charismatique est une stratégie publicitaire très rentable

villes américaines. En 1981, Nike devient la première marque de chaussures de sport des États-Unis et entre en Bourse. Mais le succès de Nike n'est pas dû seulement à la technicité de ses produits. Il s'appuie aussi sur un état d'esprit, véritable machine marketing : la gagne. Au début des années 1970, Phil Knight cherche un athlète pour l'incarner. Ce sera le coureur Steve Prefontaine. Un autre am-

bassadeur de poids fera aussi beaucoup pour la notoriété de la marque à la virgule : le basketteur Michael Jordan. «On ne peut pas expliquer grand-chose en soixante secondes, mais si vous montrez Michael Jordan, ça n'est plus nécessaire d'expliquer. C'est aussi simple que ça», déclare le P-DG, qui crée les Air Jordan juste avant que l'équipe de basket américaine, avec Michael comme capitaine, remporte la médaille d'or aux JO de Los Angeles en 1984.

Révolution. En 1987, pour promouvoir la basket Air Max, Nike frappe les esprits avec un spot qui utilise la chanson «Revolution» des Beatles. C'est un carton. Et l'année suivante, Phil Knight remet le couvert en inventant le célèbre slogan «Just do it» («Fais-le, c'est tout», en français). La révolution du marketing ? Phil Knight l'a faite, assurément. Le jeune coureur de demi-fond n'imaginait probablement pas, en téléphonant un jour au Japon, qu'il bâtirait un groupe qui pèse aujourd'hui 32 milliards de dollars. ©

Françoise Marmouyet

PHOTO: © 2016 NIKE, INC. ALL RIGHT RESERVED

Né en 1950

Richard Branson

LA MEILLEURE PUB DE VIRGIN, C'EST SON TRÈS EXCENTRIQUE PATRON

Perché sur des talons aiguilles, vêtu d'une robe blanche et de bas résille, c'est ainsi que Richard Branson se présente devant la presse anglaise en 1996 pour lancer la nouvelle activité de Virgin : la vente de robes de mariée. Une excentricité qui bien sûr se retrouve à la une de tous les quotidiens. Depuis la création de sa marque en 1970, les fans du milliardaire britannique ont l'habitude de le voir sauter tout habillé dans des piscines, faire des grimaces à la télé ou côtoyer James Bond dans «Casino Royale»... Pour vendre, Branson fait le show. En 1986, ce fondu de sport occupe même la scène médiatique en battant le record de la traversée de l'Atlantique en hors-bord. Un an plus tard, il est le premier à franchir cet océan en ballon. Lequel affiche, évidemment, le logo Virgin...

Jet-setteur invétéré et «libertarien» auto-proclamé, l'entrepreneur a donné à son groupe une image semblable à la sienne. Cool dans sa com, cool dans son management. Chez Virgin, l'hédonisme est de rigueur. Les salariés se tutoient, appellent leur boss Richard ou «Dr Yes» (il a la réputation de ne jamais dire non) et se détendent lors de soirées maison arrosées. Malgré la croissance considérable du chiffre d'affaires de son groupe, qui dépasse les 20 milliards de dollars, Richard Branson préfère toujours le jean et le tee-shirt au costume.

Très gros bonus. Mais son look et sa naïveté de façade sont trompeurs. «S'il avait porté un trois-pièces, des lunettes en acier et rasé sa barbe, je l'aurais pris au sérieux. Mais cela m'était impossible», a avoué lord King, ex-président de British Airways. En 1993, King a été condamné à verser 610 000 livres sterling à Branson pour avoir monté une campagne de presse contre Virgin Atlantic qui, à sa grande surprise, se révélait un redoutable concurrent.

L'aventure de Branson a démarré très tôt. Issu de la grande bourgeoisie provinciale, souffrant de dyslexie, il se lance dès l'enfance dans le business en plantant des sapins de Noël et en élevant des perruches. A 16 ans, hippie dans l'âme, il quitte la très stricte Stowe School et part à Londres fonder «Students», le magazine des étudiants libertaires. Premier succès. Puis son flair l'oriente vers une activité plus lucrative : la vente par correspondance de disques à bas prix. Il ouvre ensuite une boutique et fonde Virgin Records, dont il installe le studio dans un manoir délabré. Le nom

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Il arrive qu'on quitte l'école dès 16 ans et qu'on devienne P-DG

◆ Un patron très sympa et médiatique peut dépenser moins en publicité

◆ Dès qu'une filiale menace de subir des pertes, il faut la revendre

de la marque lui vient quand l'une de ses collaboratrices de la première heure lui lance, affolée : «Nous sommes tous vierges en business!»

Empire hétéroclite. Branson mise alors sur des artistes qu'il juge novateurs. Le premier album du label, «Tubular Bells», de Mike Oldfield, se vend à plus de 10 millions d'exemplaires. Suivent les Sex Pistols, Phil Collins et Culture Club. Au fil des années, Virgin acquiert une renommée internationale. Branson en profite pour se lancer, en 1984, dans le transport aérien avec Virgin Atlantic, puis installe sa marque dans d'autres secteurs : les sodas avec Virgin Cola en 1994, les lignes de chemin de fer avec Virgin Rail en 1996. Suivront une radio, des spas, des agences de voyage, des jeux, la vente de vin, des abonnements pour mobiles... et même une banque, Virgin Money, qui, fin 2011, rachète à l'Etat britannique la Northern Rock, victime de la crise des subprimes. Afin de financer les 56 sociétés de son groupe, le sexagénaire autodidacte n'a

pas hésité à céder certains actifs. La cession de Virgin Music à EMI en 1992 lui a rapporté 630 millions d'euros, et celle des Virgin Megastores France à Lagardère en 2001 150 millions d'euros. Et il s'est parfois associé à de grands groupes (des opérateurs téléphoniques, par exemple) pour se lancer dans un nouveau secteur.

Certes, les sociétés de Branson, toutes gérées de manière autonome par des directeurs qui reçoivent une part du capital, ne forment pas un empire cohérent, même si leur créateur affirme bâtir «le plus grand groupe non américain d'activités de loisirs». Mais elles sont rentables, car le boss se débarrasse sans scrupules de celles dont les bénéfices se font attendre (vodka, cosmétiques...) ou qui menacent de plonger dans le rouge. Son conseil : «Pour protéger ses arrières, il faut toujours être prêt à

jeter l'éponge.» Aujourd'hui anobli par la reine Elisabeth et à la tête d'une fortune s'élevant à 4,9 milliards de dollars, selon «Forbes», Branson est – avec sa marque – le seul lien entre les différentes parties de son conglomerat.

Tourisme spatial. Depuis sa rencontre avec Al Gore en 2003, Branson se dit très concerné par le réchauffement climatique. En 2007, il lance le Virgin Earth Challenge, doté d'un prix de 25 millions de dollars, qui récompense un projet capable de réduire massivement les émissions de gaz à effet de serre. Il a aussi entrepris de «verdir» ses activités et réinvestit ses bénéfices dans les énergies renouvelables. Et pour entretenir sa légende, cet excentrique a choisi de lancer Virgin Galactic, le premier tour-opérateur de tourisme spatial. Le premier vol commercial était prévu pour 2014, mais le SpaceShip 2, son prototype d'avion spatial suborbital, s'est écrasé lors d'un essai, tuant un pilote. Branson a juré de poursuivre son programme. **G**

Imanol Corcostegui

PHOTO: © DAVID DYSON/SP VIRGIN

A full-page photograph of Richard Branson and Alexandra Burke standing in front of a Virgin Atlantic aircraft. Richard Branson, on the left, is wearing a black tuxedo with a large red sash and a red bow tie, holding a small airplane model aloft. Alexandra Burke, on the right, is wearing a red dress. The background is the red and white tail fin of a Virgin Atlantic plane.

56 sociétés
dans des secteurs
très différents,
mais une seule
marque : **Virgin**
et un seul
porte-drapeau :
Branson

En juin 2012, pour l'ouverture des vols Virgin Atlantic entre Londres et Cancún, Richard Branson fait son show avec la chanteuse Alexandra Burke, lauréate en 2008 de l'émission «The X Factor».

NISSAN LE SAUVETAGE EXPRESS D'UN GÉANT JAPONAIS

Lorsqu'en 1999 Carlos Ghosn est envoyé par Louis Schweitzer, le patron de Renault, pour tenter de remettre son nouveau partenaire Nissan sur ses roues, personne, ni les Français, ni les Japonais, n'y croit vraiment. Et pourtant, en moins de deux ans, Carlos Ghosn taille dans l'empire, ses coûts et ses usines, lance de nouveaux modèles, investit aux Etats-Unis. Et Nissan redémarre.



Les pros du redressement

ON LES SURNOMME
«LES PATRONS
DE LA DERNIÈRE
CHANCE»

P

our un P-DG, il n'y a pas de plus bel accomplissement que de renverser le destin d'un groupe promis à la faillite. Rares sont ceux qui ont réussi un tel exploit, car la nomination du patron de la dernière chance survient lorsque les ventes ont flanché, que les pertes se sont accumulées et que le cours de l'action s'est effondré. Sans délai, le nouvel homme fort doit analyser les compétences des managers en poste, stopper l'hémorragie des finances en mettant en place un plan drastique de réduction des coûts et délivrer un message clair

sur la stratégie qu'il compte adopter. Il lui faut ensuite s'atteler à changer la culture de l'entreprise, tout en choisissant le domaine dans lequel il remportera rapidement une première victoire qui galvanisera les troupes. Reste enfin à prendre des risques en lançant de nouveaux produits. Un parcours du combattant impossible à réussir sans courage, charisme ni sang-froid. Lee Iacocca, nommé en 1978 à la tête d'un Chrysler moribond, fait figure de mentor pour ceux qui s'engagent dans pareille mission. Ferdinand Piëch (Volkswagen) et Carlos Ghosn (Nissan) ont suivi son exemple. Dans d'autres secteurs, Lou Gerstner, qui fit remonter IBM des abysses, James Burke (Johnson & Johnson), dont la gestion de crise fut remarquable, et Ratan Tata, qui sauva le groupe familial, suscitent aussi l'admiration. ©

Patrice Piquard

- ➔ 100 LEE IACOCCA (Chrysler) ➔ 102 JAMES BURKE (Johnson & Johnson)
➔ 103 RATAN TATA (Tata) ➔ 104 FERDINAND PIËCH (Volkswagen)
➔ 106 LOU GERSTNER (IBM) ➔ 108 CARLOS GHOSN (Renault-Nissan)
➔ 110 JOCHEN ZEITZ (Puma)

Né en 1924

Lee Iacocca CHRYSLER ET FORD LUI DOIVENT UNE FIÈRE CHANDELLE

On ne se souvient aujourd'hui de Lee Iacocca que pour son histoire d'amour avec Chrysler, vieille fille en déshérence qu'il sut ressourcer et transformer en plus beau parti des États-Unis. Mais le chef-d'œuvre de sa carrière, il l'a produit dans la maison d'en face, chez Ford!

Si on devait résumer la vie d'un manager à une seule décision, Iacocca resterait l'homme qui lança en 1964 la Ford Mustang. Une sportive décontractée qui devint l'étalon rebelle des baby-boomers, si bien que le seul reproche qu'aurait pu encourir Lee Iacocca était de ne pas avoir prévu son succès : rentable à 75 000 unités par an, elle s'écoula à 418 000 exemplaires la première année, et à 3 millions au total. Les concurrents de Ford l'imitèrent, ce qui ouvrit l'ère des «pony cars», dont raffolent encore les collectionneurs. Lee Iacocca dirigea ensuite Lincoln-Mercury. Il dota cette division luxe de Ford, alors mal en point, des bons produits au bon moment : la Cougar chez Mercury (une sorte de Mustang de luxe) et la Mk III chez Lincoln, qui renouait avec les prestigieuses machines du passé. L'homme considère encore que le milliard de dollars de chiffre d'affaires généré en 1970 par cette division reste sa plus grande réussite...

Revanchard. Ces résultats le propulsent numéro 2 de la firme, derrière Henry Ford II. Que se passa-t-il entre les deux hommes ? Sans doute, comme le dira un proche, «Iacocca volait-il trop près du chef d'escadrille». Il est donc brutalement licencié en 1978. Il n'a que 54 ans. C'est jeune pour la retraite. Engagé par Chrysler, le voilà passé de numéro 2 du deuxième constructeur à numéro 1 du troisième. Satisfait mais revanchard, il va utiliser ses talents pour porter de rudes coups à Ford, ce qui le soulagera, tout en permettant à Chrysler

de dépasser ses objectifs. Nouvelle union, donc, pour le meilleur, mais en affrontant le pire... La Chrysler Corporation (qui vend aussi les marques Plymouth et Dodge) est alors le «troisième grand» derrière la Ford Motor Company (Mercury, Lincoln) et, surtout, l'énorme General Motors (Pontiac, Chevrolet, Buick, Oldsmobile et Cadillac). En 1978, le groupe se porte très mal. Comme le découvre Iacocca, «la boîte perd de l'argent sur tous les continents à l'exception de l'Antarctique». Produits dépassés, usines anciennes, rachats hasardeux en Europe (Simca, Sunbeam), et surtout, absence de stratégie et problèmes de liquidités dus à une gestion financière proche de l'amateurisme. Il faut redresser la barre, et vite!

Choc pétrolier. Ayant appris comment on se fait licencier, Iacocca applique la recette et destitue en trois ans 33 des

35 vice-présidents. Autant de promotions pour les cadres prometteurs qu'il a repérés chez Chrysler... ou chez Ford, qu'il ne se prive pas de dépouiller. Il instaure également des cercles de qualité jusqu'au niveau des ouvriers des chaînes de montage. Et lance en urgence les voitures du programme K, la Chrysler Reliant et la Dodge Aries. Des autos économiques qui se vendront bien dès leur sortie, en 1981. Mais en attendant, le plus gros souci de Iacocca reste l'importance des stocks, car les voitures sont produites non pas à la commande, mais selon des prévisions. En cas de mévente, il faut donc accorder d'énormes rabais aux concessionnaires. Le premier chantier : mettre fin à cette pratique,

sans détruire le stock ni étrangler les concessions. Il faudra deux ans pour le mener à bien, mais l'effort de redressement est mis à mal par le second choc pétrolier. La Révolution islamique de Khomeiny, en 1979, fait doubler le prix

du pétrole et oblige Chrysler, dixième compagnie américaine, à envisager un dépôt de bilan. Lee Iacocca est obligé de réduire massivement les effectifs et d'élarguer les branches déficitaires (Chrysler Europe est ainsi vendu à Peugeot).

Ces mesures ne suffisant pas à sortir Chrysler d'affaire, Iacocca ose bousculer l'un des dogmes les plus imprescriptibles du libéralisme américain en réclamant au gouvernement la garantie d'un prêt de 1,2 milliard de dollars. «Croyez-moi, cela allait à l'encontre de mes idées. Mais une

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Il suffit d'une voiture géniale pour relever un constructeur automobile

◆ Pour éviter une faillite, on peut aller à l'encontre de ses principes

◆ Un P-DG qui renonce à son salaire impose plus facilement des sacrifices




PHOTO : © T. THA/THE LIFE PICTURE COLLECTION/GETTY IMAGES

QUATRE DATES CLÉS DE SA CARRIÈRE

fois la décision prise, je me suis consacré de toutes mes forces à la faire aboutir», se souvient-il. Son lobbying intense repose sur un argument massue : «Nous ne pouvons pas faire autrement.» Le Congrès et le président démocrate Jimmy Carter finissent par céder, mais la situation de Chrysler devient une affaire d'Etat. Pour peser sur le débat public, Iacocca réduit son salaire à... 1 dollar par an et apparaît dans des spots télé. Son slogan, demeuré fameux aux Etats-Unis : «Si vous trouvez une meilleure voiture, achetez-la!» Peu à peu, les finances de Chrysler s'assainissent, mais la situation du constructeur reste difficile. Le plus simple serait de trouver un partenariat. Iacocca a le front de proposer un rapprochement avec... Ford. Quid de son conflit avec son ex-patron ? Il suffirait qu'ils démissionnent

tous les deux ! Cette proposition pour le moins hardie n'est même pas examinée par Henry Ford II. Iacocca subit aussi un refus de la part de Volkswagen. Il souhaitait acheter 300 000 moteurs de Golf pour remplacer le vieux bloc Simca des Chrysler et des Plymouth Horizon. Mais l'état de son groupe dissuade VW de tout rapprochement. Seul un partenariat antérieur, avec Mitsubishi, est maintenu...

Surpuissante Viper. Qu'importe. Sans se décourager, Iacocca poursuit seul le redressement. En 1984, il lance le Chrysler Voyager. Ce minivan, moins connu chez nous que le Renault Espace, sort quelques mois avant son concurrent français. En 1987, suit la Le Baron, le premier cabriolet américain depuis vingt ans. Enfin, en 1989, Iacocca rachète à Renault le groupe

AMC, qui s'apprête à sortir l'excellente Jeep Cherokee. L'une de ses dernières décisions est le lancement du programme Dodge Viper. «A true american car», surpuissante et rustique, dénuée de la forêt d'arbres à cames et de soupapes dont s'embarrassent les sportives italiennes. La Viper ressuscitera le rêve américain pour des milliers de conducteurs du monde entier et remportera trois fois les 24 heures du Mans dans sa catégorie. Elle fera plus pour le prestige de Chrysler - et de Detroit - que des millions de berlines ordinaires. Car si l'industrie automobile doit se conformer aux diktats de la rentabilité, il faut aussi qu'elle fasse un peu son cinéma. Et Iacocca, qui a le sens du spectacle, sut mettre en valeur la séduction d'une héroïne à quatre roues. 

Robert Puyal



Le bureau de Lee Iacocca chez Chrysler : décontraction manifeste, goût des trophées et multiples dossiers en cours...

Juin 1978

Numéro 2 chez Ford depuis 1970, Iacocca est brutalement licencié par Henry Ford II, alors que les bénéfices de la firme atteignent 2 milliards de dollars.

Novembre 1978

Il devient président de Chrysler Corporation, au moment où l'entreprise est menacée de faillite. Les pertes atteignent 1,1 milliard de dollars en 1979.

Janvier 1980

Le président Carter autorise le gouvernement fédéral à garantir un prêt de 1,2 milliard de dollars à Chrysler. Iacocca réduit son salaire à 1 dollar par an.

Août 1983

Lee Iacocca rembourse le prêt. La série K fait remonter les ventes. Pour la première fois depuis six ans, le groupe affiche un profit.

1925-2012

James Burke SON MODÈLE DE GESTION DE CRISE DEMEURE UNE RÉFÉRENCE

Embrayages défectueux, intoxications alimentaires, marées noires... Les entreprises sont censées savoir gérer les crises en planifiant des scénarios catastrophes. Ce n'était pas le cas à l'époque où James Burke dut faire face à l'un des premiers et des pires drames qu'une société ait eu à affronter.

Risques payants. C'est en 1953, après avoir débuté chez Procter & Gamble, que James Burke rejoint le géant de la santé Johnson & Johnson pour y diriger le département de recherche en marketing. Mais aucune de ses idées ne rencontre le succès. Convoqué par le patron, Robert Wood Johnson II, il s'attend donc à être viré, mais le boss le félicite : «On ne réussit pas dans le business sans prendre des risques, et vous en avez pris. Continuez.» Burke continue tant et si bien qu'en

1976 il devient lui-même P-DG de la firme. Il développe alors, notamment, la vente au grand public du Tylenol, un antidouleur jusque-là réservé aux hôpitaux. Ses galons de grand patron, James Burke va les mériter six ans plus tard. Le 29 septembre 1982, une fillette de 12 ans, Mary

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ En cas de crise, l'entreprise doit faire passer ses clients avant ses actionnaires


◆ La transparence absolue est la première exigence de la gestion de crise

Kellerman, meurt après avoir avalé un cachet de Tylenol. Six autres décès surviennent dans la région de Chicago, tous à la suite d'une prise de Tylenol. L'alerte est donnée dans une atmosphère de panique générale. On découvre qu'en fait, les décès sont dus à l'absorption de

cyanure. La piste du sabotage en usine étant écartée, du fait de la proximité géographique des décès, reste celle d'un fou ayant retiré, trafiqué puis remplacé en rayon des flacons de Tylenol.

Sept morts : de quoi plomber à jamais Johnson & Johnson, l'un des leaders mondiaux du secteur hygiène-santé. Mais Burke prend, une à une, toutes les bonnes décisions. Il arrête aussitôt la chaîne de production et suspend la publicité. Une semaine après le premier décès, le 5 octobre 1982, il retire de la vente les 31 millions de flacons présents dans les rayons. Perte : plus de

100 millions de dollars de chiffre d'affaires. La compagnie ouvre aussi une hot line et dissuade le public, à la télévision et par voie de presse, de consommer du Tylenol. Elle suit en cela son credo historique rédigé par Robert Wood Johnson I, qui stipule : «Notre première responsabilité est de satisfaire les besoins des médecins, infirmières, patients, pères et mères qui utilisent nos produits.» Sous entendu : «et non ceux de nos actionnaires».

Abandon des capsules. Début novembre, de nouveaux flacons dotés d'un système de sécurité rendant visible tout décapotage sont lancés à tarif promotionnel. «Cela prendra du temps, cela coûtera de l'argent, ce sera difficile, mais nous rendrons sa place au Tylenol. C'est un devoir moral autant qu'un enjeu financier», annonce Burke. Dès le début de l'année 1983, le médicament récupère 70% de sa part de marché. Le choix de la transparence a payé. En 1986, pourtant, survient un nouveau cas de Tylenol empoisonné au cyanure est signalé. James Burke décide alors d'abandonner le conditionnement en capsules et de ne plus fabriquer que des comprimés. «Une décision coûteuse, mais nous le devons à nos clients», déclare-t-il. Là encore, le Tylenol regagne sa part de marché. La tempête passée, le P-DG lance deux innovations - la crème antirides Retin-A et les lentilles de contact - avant de se retirer en 1989. Il laisse en héritage un modèle de gestion de crise qui reste une référence. 

Anne-Cécile Sanchez

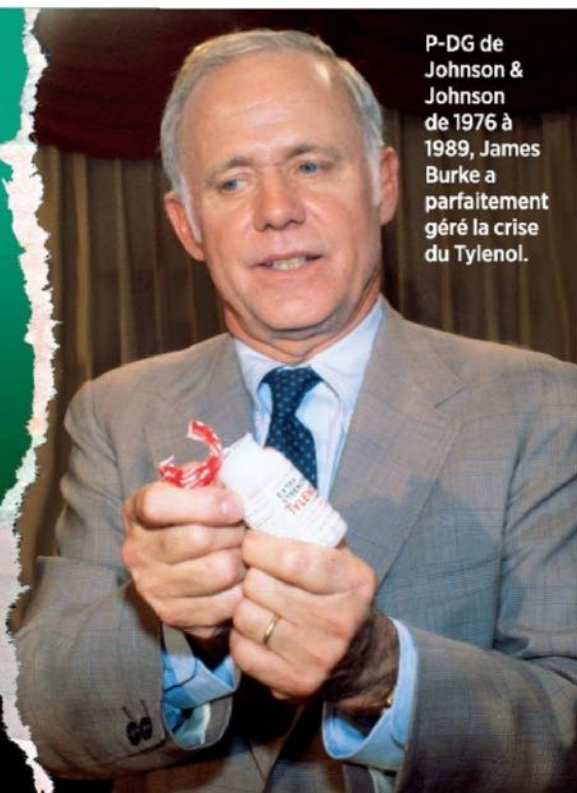
LES QUATRE DATES DE L'AFFAIRE DU TYLENOL

29 septembre 1982
Premier des sept décès dus à des capsules de l'antidouleur Tylenol dans lesquelles un fou a mis du cyanure.

1^{er} octobre
La production est arrêtée, la pub suspendue. Puis Burke ouvre une hot line et demande au public de ne pas consommer de Tylenol.

5 octobre Les 31 millions de flacons de Tylenol présents dans les rayons sont retirés de la vente.

8 novembre
L'entreprise met en vente à tarif promotionnel des flacons de Tylenol impossibles à décapoter sans que cela soit visible.



P-DG de Johnson & Johnson de 1976 à 1989, James Burke a parfaitement géré la crise du Tylenol.

PHOTO: © BETTMANN ARCHIVE/GETTY IMAGES

Ratan Tata
devant une Nano,
la voiture la moins
chère du monde,
lors de son lancement
à New Delhi.



Né en 1937

PHOTO: © SANJIT DAS/PANOS-REA

Ratan Tata IL A MONDIALISÉ

LE PREMIER GROUPE INDUSTRIEL INDIEN

Rien ne destinait Ratan Tata à prendre les rênes du principal empire industriel indien, fondé en 1868 par Jamsetji Tata autour des métiers du négoce. Ni ses études d'architecture à l'université Cornell; ni sa naissance, car il n'est que le descendant d'un fils adoptif du fondateur; ni sa décision de démarrer sa carrière aux Etats-Unis: en 1962, quand Jehangir Ratanji Dadabhai Tata, qui règne sur le groupe, lui intime de revenir à Bombay, il travaille à Los Angeles chez un sous-traitant de la Nasa et n'a plus aucun contact avec le clan familial. Mais «JRD», le «Giovanni Agnelli indien», a vu juste en le choisissant. Après avoir fait ses preuves dans les divisions sidérurgie et camions, le jeune Ratan fait décoller le pôle high-tech du groupe.

Vieux barons. En 1991, JRD, âgé de 87 ans, lui laisse enfin sa place. Ce n'est pas un cadeau, car la division Tata Motors vient d'afficher une perte gigantesque qui fragilise toute l'entreprise. Depuis l'indépendance de l'Inde, l'empire familial opère dans une économie de type soviétique. C'est le gouvernement qui fixe la production des entreprises, les frontières étant fermées aux importations afin d'annihiler la


concurrence. Habitué à cette protection, le conglomerat Tata s'est développé au gré des licences de production accordées par New Delhi. Il rassemble 300 filiales, dont la compétitivité est le dernier souci. La plupart sont présidées par de vieux barons paresseux, dont certains vivent dans un luxe inouï. Or, au moment où Ratan devient P-DG, un nouveau Premier ministre, Narasimha Rao, libéralise l'économie et met fin au protectionnisme. Sony, Philips, Ford, Toyota... s'implantent alors en Inde. Non rentable, centré sur le marché domestique et peu présent dans

les secteurs d'avenir, Tata semble condamné.

Le timide Ratan se transforme en manager de choc. Il vire les vieux barons et les remplace par de jeunes managers compétents, vend ou ferme plus de la moitié des filiales et simplifie l'organigramme en créant sept divisions. Ses deux obsessions: faire de Tata Consultancy Services un acteur mondial des technologies de l'information et inciter le fabricant de camions Tata Motors à conquérir le marché de la voiture. L'Indica, première

automobile conçue en Inde, sort dès 1998. Elle est suivie par l'Indigo et l'ultra low-cost Nano. Enfin, pour internationaliser le groupe, Ratan se lance dans une série d'acquisitions. Il achète des firmes de

télécom aux Etats-Unis, les véhicules utilitaires de Daewoo en Corée, le chimiste Imacid au Maroc, Jaguar et Land Rover, les théâtres Tetley ainsi que le géant de la sidérurgie Corus (pour 12,1 milliards de dollars) en Grande-Bretagne, etc. En vingt ans, le groupe explose (103 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2014, dont 60% à l'étranger) et redevient très profitable (5 milliards de bénéfices). Surfant sur la mondialisation, il emploie 580 000 salariés dans plus de 80 pays.

Discret et frugal. Ce fantastique rétablissement, Ratan l'a opéré seul. Célibataire endurci - sa fiancée californienne avait refusé de le suivre en Inde -, il gouverne sans complices et déteste les mondanités. Vivant en appartement alors que les P-DG indiens se construisent des palais, il ne boit pas, mange frugalement et utilise ses rares loisirs à développer les œuvres caritatives de Tata et à promener ses chiens sur la plage. Ses succès, sa réputation d'intégrité et son éthique («J'essaie de me coucher chaque jour en me disant que je n'ai fait de mal à personne», dit-il) lui valent d'être la personnalité la plus appréciée dans son pays, devant les acteurs de Bollywood et les stars du cricket. Le jour de ses 75 ans, le 28 décembre 2012, Ratan Tata accomplit ce que JRD avait réussi après lui avoir intimé l'ordre de revenir en Inde: passer le relais sans conflit. Son successeur s'appelle Cyrus P. Mistry. Il a alors 45 ans. Et il est de la famille... 

Patrice Piquard

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Pour grandir très vite à l'international, il faut recourir aux acquisitions

◆ Mieux vaut ne se fixer que deux ou trois priorités stratégiques

Né en 1937

Ferdinand Piëch

GÉNIAL INGÉNIEUR ET GESTIONNAIRE À POIGNE, IL A REVIVIFIÉ VOLKSWAGEN

Piëch
est si exigeant et
si dur en affaires que le
“**Financial Times**”
l’a surnommé
le “**rottweiler**” de
l’automobile”

Ferdinand Piëch
a conçu des voitures
pour Porsche
et Audi, avant de
devenir P-DG du
groupe Volkswagen
de 1993 à 2015.

Au physique, un homme mince, aux yeux perçants. Ses 76 ans lui ont pris ses cheveux mais rien de sa sveltesse et de sa vivacité.

Piëch n'aime ni les photos ni les discours, auxquels il se soumet avec une étonnante timidité. Son autorité se manifeste pourtant à chaque instant quand il y a un travail à parfaire ou des décisions à prendre. Dans les bureaux d'études, dans les stands lors des compétitions, dans les conseils d'administration... Intraitable, non. Exigeant, certainement. Comme le dit l'un de ses ingénieurs : «Quand on le contredit, il est préférable d'avoir raison.»

Ferdinand Piëch est à la fois l'héritier historique de Volkswagen et son patron le plus ambitieux. Il a effrayé les actionnaires par sa propension à investir, mais c'est lui qui a sauvé la maison et l'a propulsée vers les sommets : une voiture sur cinq achetée en Europe sort du groupe Volkswagen (Audi, Seat, Skoda...). Le ressort de Piëch, c'est sans doute la volonté d'égaliser son grand-père, Ferdinand Porsche : l'homme qui a dessiné la mythique Mercedes SSK (qui atteignait 200 km/h en 1928), conçu la VW Coccinelle (21,5 millions d'exemplaires, record à battre) et dont les bolides ont gagné toutes les courses. Porsche créa aussi le char Tigre : il écopa de vingt mois de prison en France en 1945, avant de mourir en 1951. Lourde figure tutélaire...

Gagner des courses. En 1947, son fils, Ferdinand «Ferry» Porsche, fonde la firme qui porte son nom, tandis que sa fille Louise et son mari Anton Piëch mettent sur pied VW Autriche. Leur fils, Ferdinand Piëch, grandit dans l'«Allemagne année zéro». Son diplôme d'ingénieur en poche, il intègre Porsche en 1960. La 356, première voiture de la marque, connaît un grand succès aux États-Unis. La 911, encore à l'étude, se veut plus haut de gamme (six cylindres et non quatre). Le jeune Piëch, lui, veut surtout qu'elle puisse gagner des courses. Il la dote d'un moteur surdimensionné et lubrifié par carter sec, une solution «compétition» sophistiquée et coûteuse. Grâce à cet engin, la 911 accumule les victoires. Mais, du fait de son prix de revient élevé, elle ne sera jamais la sportive de grande diffusion dont rêvait Ferry.

L'oncle de Piëch lui offre ensuite la gestion du service compétition. Il y développe une lignée de fabuleux prototypes, qui

font les délices des collectionneurs très fortunés. En 1970, une Porsche remporte enfin les 24 Heures du Mans. Mais la course est ruineuse, et certains héritiers exigent plus de dividendes.

Quatorze enfants. Écarté de l'exécutif de Porsche, Ferdinand Piëch n'est plus «que» membre de droit du conseil de surveillance, où chacun a sa voix et celle de ses enfants : il en aura quatorze... Il ouvre alors un bureau d'études qui signe pour Mercedes le tout premier cinq-cylindres, puis entre chez VAG (VW Audi Group) comme ingénieur. A la fois salarié et actionnaire, il y dirige la conception de l'Audi Quattro, qui révolutionne les rallyes. Puis il grimpe peu à peu dans la hiérarchie jusqu'à devenir P-DG de VAG en 1993.

Rude période pour le groupe, car, pendant le rachat de Seat et de Skoda et la conquête du Brésil, ses coûts de production ont explosé. «Le canard est si gros qu'il ne peut plus voler», constate Piëch. De plus, la politique de rigueur qui suit la réunification de l'Allemagne fait chuter les ventes : en 1991, les pertes opérationnelles atteignent 700 millions de marks ; en 1993, le chiffre d'affaires baisse de 13,7%. En pleine crise industrielle, Piëch

conserve la confiance des syndicats et du Land de Basse-Saxe, principal actionnaire de VW, en supprimant la même proportion de dirigeants (25 membres du directoire sont virés) que d'ouvriers. Il économise 3 milliards de marks en mettant en commun les éléments de base des véhicules des différentes marques, systématisant ainsi une idée explorée par l'Américain Alfred Sloan (lire page 66).

Féroce émulation. Mais, comme toujours, c'est côté produits qu'il fait porter l'essentiel de l'effort. Les projets coûteux déjà lancés aboutissent au bon moment : l'Audi A8, limousine en aluminium, marque les esprits. Le TDI, mis au point avec Bosch, démode les performances et la consommation des diesels concurrents. La New Beetle, une Golf habillée en Coccinelle, relance Volkswagen aux États-Unis. Originalité de la gestion de

Piëch : son refus d'enfermer les marques dans une hiérarchie. Il fomenté entre elles une féroce émulation, dotant VW d'un V6 concurrent du V6 Audi et lançant Skoda à l'assaut de Seat.


En 1998, Piëch, toujours fanatique de bolides prestigieux, rachète Lamborghini et Bentley et relance Bugatti, une marque admirée par son grand-père. Pour lui, chaque idée reçue est un nouveau défi. Volkswagen a une image populaire ? Il lance la VW Phaeton douze-cylindres. L'industrie aime le secret ? Il construit

la «manufacture transparente», tout en verre. Sa priorité accordée à la technique offre aux marques de son groupe une banque d'organes unique, du trois-cylindres Diesel au V16 quatre turbos.

Dixième marque. Pour compléter le portrait de Ferdinand Piëch, il faut dire un mot de sa résistance au stress. En 2009, au moment où Porsche tente de prendre le contrôle de VAG, il supervise tranquillement en coulisse la difficile fusion des camions MAN et Scania, sous l'égide de VW, actionnaire des deux marques. Et crée ainsi le leader européen du poids lourd...

Quant au rapprochement Porsche-VAG, sans doute était-il dans ses plans, mais

pour plus tard. Ferdinand Piëch a donc vu d'un très mauvais œil que Wendelin Wiedeking, le P-DG de Porsche, essaie de lui rafler son groupe. Son jeu a donc consisté à le contrer (avec «l'aide» de la crise des subprimes, qui a plombé les ventes et alourdi la dette de l'agresseur), sans pour autant l'écraser. Pour finir, Porsche a dû s'incliner avant de devenir la dixième marque de VAG.

L'aventure de ce chef incontesté du numéro 1 mondial de l'automobile s'achève sur un coup de théâtre en avril 2015. Alors qu'il lance une offensive éclair pour se débarrasser de Martin Winterkorn le président du directoire du groupe il se trouve mis en minorité par les représentants du personnel, majoritaires au sein du conseil de surveillance. Et à 78 ans, il doit démissionner de tous ses mandats. Une sortie totalement ratée. 

Robert Puyal

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Accorder la priorité à la technique est essentiel dans l'automobile

◆ En cas de crise, virer la même proportion de cadres que d'ouvriers

◆ Des produits très différents peuvent intégrer les mêmes composants

Né en 1942

Lou Gerstner

EN MOINS D'UNE DÉCENNIE, IL A CHANGÉ LE CŒUR DE MÉTIER D'IBM

En 2002, Lou Gerstner quitte à 60 ans la présidence d'IBM, avec la satisfaction du devoir accompli : le groupe a affiché l'année précédente un bénéfice net de 7,7 milliards de dollars. En neuf ans de règne, le P-DG a remis Big Blue sur pied. Entre 1991 et 1993, l'année de son arrivée, les pertes du géant de l'informatique avaient atteint 16 milliards de dollars, du jamais-vu dans l'histoire industrielle. IBM subissait alors l'offensive de Compaq et de Hewlett-Packard sur le marché de l'ordinateur personnel. Ses coûts de production avaient dérivé du fait d'un gonflement des effectifs et d'une baisse de la productivité. L'éléphant qui hier écrasait ses concurrents s'était transformé en vieux mammoth.

Patron charismatique. Pour conjurer la menace de faillite, le conseil d'administration sollicite alors Gerstner. Ce redresseur de comptes, qui a fait carrière chez McKinsey puis dans une filiale d'American Express, vient de restructurer le conglomerat RJR Nabisco. Mais son parcours laisse sceptique. «Le sort de la plus grande firme mondiale de haute technologie est confié à un homme qui sait vendre des biscuits, des cigarettes et des cartes de crédit, mais connaît peu l'informatique», persifle le «Financial Times». La suite va pourtant montrer que Lou Gerstner est l'homme de la situation. Côté technologie, il a obtenu un diplôme d'ingénieur avant de réussir un MBA à Harvard ; il a également siégé au conseil d'administration du géant des télécoms AT&T et piloté chez American Express la mise en place d'un système d'information conçu par... IBM. De plus, c'est un patron charismatique, qui motive les salariés en leur parlant franchement. Enfin, de sa faiblesse, Lou Gerstner fait une force : étranger à la culture maison,

fondée sur le consensus, il prend des décisions rapidement, sans jamais hésiter à trancher dans le vif.

Huit nouveaux principes. Dès son arrivée, il pilote en direct la communication interne. Selon lui, «c'est le P-DG qui doit expliquer la nature et la gravité de la crise, ainsi que les sacrifices nécessaires pour la résoudre». Il envoie donc à tous les salariés une lettre résumant les huit principes de la nouvelle culture de Big Blue. Désormais, c'est le marché (et non les procédures) qui déterminera l'action ; le succès se mesurera à la satisfaction des clients et à la création de valeur pour les actionnaires ; le travail s'effectuera en éliminant la bureaucratie et avec l'obsession de la productivité ; la vision stratégique sera toujours présente ; le talent et la motivation seront récompensés ; les managers seront à l'écoute de leurs troupes...

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Toute firme gagne à récompenser ses salariés talentueux et motivés

◆ Travailler avec le sens de l'urgence accélère Le rythme de l'innovation


◆ Vendre un service, c'est offrir à chaque client du sur-mesure

Pour donner à IBM l'envie de reconquérir le terrain perdu, Gerstner réunit à New York 400 managers venus du monde entier. «Nos concurrents pénètrent chez nous et volent les revenus qui doivent payer les études de nos enfants, fulmine-t-il. Nous devons prôner la révolte générale de tous les salariés. Nous devons rendre les coups.» L'électrochoc fonctionne. Quant aux apparatchiks choqués par sa véhémence, le nouveau boss les pousse vers la sortie. Brisant un tabou, il lance le premier plan social de l'histoire de la société. Et quel plan ! 80 000 postes supprimés, soit le quart des effectifs. Dans le même temps, Gerstner fédère ses partisans en créant le SLG (Senior Leadership Group),

qui rassemble 300 cadres dirigeants chargés de promouvoir le changement. Car son règne inaugure aussi une révolution dans les méthodes managériales. La plupart des dirigeants d'IBM avaient en effet l'habitude de superviser le travail de leurs troupes sans s'impliquer directement dans la résolution des problèmes. Une hérésie aux yeux de Gerstner. Selon lui, IBM est également affecté par une crise de gouvernance qui empêche l'exécution correcte des plans stratégiques. «Nous passons trop de temps à prendre des décisions. Nous n'avons pas le sens de l'urgence», tonne-t-il, avant de faire de la réduction du délai de mise sur le marché («Time to Market») une de ses priorités.

Virage vers Internet. Enfin, Gerstner accélère le repositionnement d'IBM en poussant la firme à devenir le plus gros fournisseur mondial de services informatiques. Il s'agit moins de vendre du matériel que d'offrir aux sociétés des «solutions». Autrement dit, «une combinaison sur mesure de hardware, de software et de services répondant aux besoins de chaque client». Cette stratégie maintient l'unité d'IBM, alors que la direc-

tion précédente envisageait de scinder les activités (ordinateurs, imprimantes, stockage de données...) pour les rapprocher de leurs marchés respectifs. Selon Gerstner, un tel démembrement aurait déconcerté les clients, qui souhaitent s'adresser à un interlocuteur unique pour résoudre leurs problèmes.

Dix-huit mois après son arrivée, l'entreprise renoue avec les bénéfices. Puis, à la fin des années 1990, le traitement de choc produit tous ses effets et les bénéfices augmentent continuellement. Gerstner achève son règne en négociant le virage d'IBM vers Internet, inventant le mot «e-business». Sa légende est en marche. 

Frédéric Brillet

L'UN DES PLUS
FULGURANTS
REDRESSEMENTS
DE L'HISTOIRE
INDUSTRIELLE

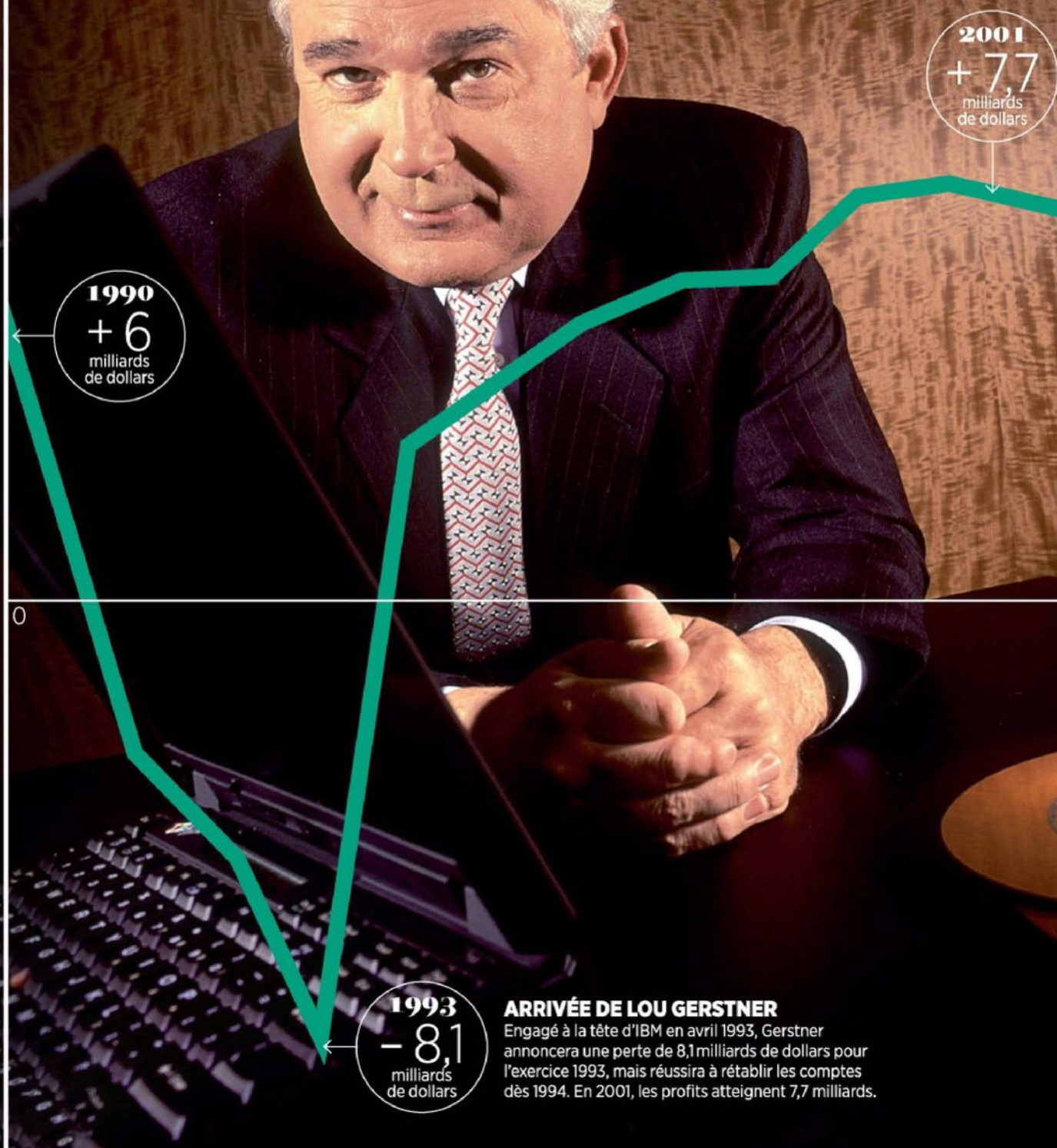


PHOTO : © CATRINA GENOVESE/WIREIMAGE.COM



Carlos Ghosn au volant d'un prototype. Le P-DG passe presque autant de temps à promouvoir ses nouveaux modèles qu'à transformer l'Alliance en visant la première place mondiale.

Né en 1954

Carlos Ghosn

IL A SAUVÉ NISSAN

ET FAIT DE RENAULT UN GROUPE MONDIAL

C'est l'histoire d'un cadre dirigeant de Renault qui a l'oreille de son patron, lui recommande de prendre une participation dans une entreprise japonaise en difficulté, Nissan, puis se charge à Tokyo de son redressement, comme directeur général puis président-directeur général. Et qui réussit si bien à la remettre sur pied que, au départ de son patron, il est nommé P-DG du groupe entier. Gonflé, Carlos Ghosn. D'autant qu'en 1999, Nissan n'est pas victime d'un simple accident industriel ou d'une conjoncture fâcheuse. La marque est au bout du rouleau

et seul un changement radical de management peut la sauver. Car Nissan est victime du système des «keiretsu», qui régit alors le fonctionnement des groupes nippons : il lie chaque grande entreprise à la multitude de ses sous-traitants.

Nœud coulant. Au sein du keiretsu Nissan, la communauté d'intérêts se traduit par des participations croisées et des liens de loyauté cimentés par le temps. Mais les habitudes de collaboration ont fini par priver la marque de la possibilité de faire jouer la concurrence pour faire baisser le prix de ses composants et amé-

liorer l'innovation. Incapable de défaire ce nœud coulant, Nissan a vu sa gamme vieillir, son développement s'encalminer, sa stratégie devenir frileuse. Pour sauver la marque, il faudrait démanteler le keiretsu, et condamner ainsi certains membres de la fratrie... Seul Renault, un chirurgien étranger, peut se voir reconnaître le droit d'user du scalpel pour trancher l'écheveau. Et Renault, en l'espèce, c'est Carlos Ghosn. Avec son prénom portugais (il est né au Brésil) et son visage étonnant, synthèse de traits européens et asiatiques (yeux bridés, cheveux noirs), Ghosn est un émissaire idéal.

Mariage légitime. Comme son physique et son nom, son curriculum vitae est composite : après des études à Paris (X-Mines), il a dirigé Michelin en Amérique du Sud puis en Amérique du Nord, avant de rejoindre Renault. Sur un plan symbolique, ce personnage cosmopolite dissimule le rapport de force entre la France (qui vient d'acquiescer 44% de Nissan) et l'empire nippon. Ghosn n'en apprend pas moins à parler japonais et défère ostensiblement aux mœurs locales.



CHEZ NISSAN, IL A REMIS EN QUESTION LES TRADITIONS NIPPONES

1 Suppression des fournisseurs privilégiés.

2 Fin de l'avancement automatique à l'ancienneté.

3 Mise en place de salaires liés aux performances.

4 Fermeture des sites de production.

Sa démarche est facilitée par la légitimité du rapprochement : Renault détient une belle position en Europe, mais n'existe guère en Asie et pas du tout aux États-Unis. Nissan est affaibli mais international, quoique moins implanté en Europe qu'ailleurs. Enfin, les banques d'organes mécaniques des deux constructeurs se complètent. Renault est fort sur le moteur Diesel et a développé l'injection directe, Nissan dispose de belles boîtes automatiques, de moteurs V6 et V8 et d'un châssis à quatre roues directrices.

Peut-être Ghosn a-t-il retenu de la fermeture tumultueuse de l'usine belge de Renault Vilvoorde – il y était favorable – la nécessité de prendre en compte la dimension psychologique de telles opérations. Son Nissan Revival Plan comprend des réductions de coûts drastiques, mais aussi un volet investissement riche en symboles : relance du programme Z, une sportive mythique, exportation de la supercar GT/R, étude de produits de niche (dont, à l'époque, le Qashqai) et ouverture en 2001, d'une usine aux États-Unis.

Un plan gagnant : Nissan, dont la productivité reste élevée, sort du rouge en deux ans et efface sa dette dès 2003. Un heureux imprévu s'ajoute à cette avancée : la popularité de Carlos Ghosn. Avec sa propension à « parler vrai », c'est un bon client des talk-shows japonais. Vanité personnelle ? Un peu. Mais après tout, si l'image du P-DG de Nissan fait vendre des voitures,

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Démontrer concrètement qu'on a compris la culture de l'entreprise qu'il faut redresser

◆ Annoncer toutes les mesures de redressement à la fois, en les inscrivant dans un plan unique

peut-il refuser ce coup de pouce à la marque ? En France, la presse s'enflamme pour ce « gourou ». Son jugement discrètement critique à propos du recul de Renault sur le marché du haut de gamme alimente une rivalité discrète avec son patron, Louis Schweitzer, ce qui ne l'empêche pas de rester le dauphin désigné.

Aujourd'hui, Ghosn dirige le groupe. Les résultats sont moins flamboyants qu'ils ne l'avaient été chez Nissan, et ils seraient mauvais sans Dacia, la filiale low-cost.

Nouveau style. Dans une conjoncture difficile, Carlos Ghosn travaille sur deux fronts. Le premier est le design. Il mise beaucoup sur la nouvelle politique de style impulsée par Laurens Van den Acker, artisan du Captur et du Kadjar, un crossover nouveau dans la gamme. Deuxième chantier : les alliances. Fin 2016, Ghosn va prendre le volant chez Mitsubishi, entré dans le groupe à la faveur d'une prise de participation de Nissan dans son capital. Le constructeur perd de l'argent et Ghosn entend appliquer les

recettes de « cost-killer » qui lui ont si bien réussi à son arrivée chez Nissan. Avec le renfort de Mitsubishi, l'Alliance se retrouve de fait dans le trio de tête mondial aux côtés de GM et Toyota. « La première place n'est pas une priorité, dit Ghosn, mais elle est tout à fait atteignable. »

Robert Puyal

Né en 1963

Jochen Zeitz

GRÂCE À LUI, PUMA A RETROUVÉ SON LUSTRE ET SA COMBATIVITÉ

Lorsqu'en 1993 Puma annonce que Jochen Zeitz est son nouveau P-DG, personne ne donne cher de la peau du fauve. Manager inconnu, Zeitz n'a même pas 30 ans. «Un même ambiteux, fan de musique pour ados, peut-il espérer sauver un Puma endormi et vieillissant ?» ironise le «Spiegel». La firme créée par Rudolf Dassler en 1945 à la suite d'une querelle de business avec son frère Adolf (le fondateur d'Adidas) accumule alors les pertes. Elle s'est fait distancer par la marque aux trois bandes et par Nike, et son image est écornée. Engagé en 1990 comme «responsable marketing chaussures» (après deux ans à New York chez Colgate-Palmolive), Zeitz a découvert l'ambiance défaitiste, la valse des dirigeants, la stratégie commerciale à la papa de Puma. Ce fils de médecin, qui s'est forgé une carrure et un mental d'athlète en jouant dans l'équipe de foot américain de Mannheim, y voit une opportunité. Devenu directeur du marketing en 1991, il impose l'uniformisation des collections et celle du logo, que les divisions adaptaient à leur guise. Il redonne aussi du peps aux campagnes de pub. Puis, à peine nommé P-DG, il met en œuvre sa stratégie pour remuscler Puma.

Classe éco pour tous. Jochen Zeitz commence par réduire les coûts en délocalisant à tout-va, ce qui l'amène à licencier 40% du personnel. Il instaure un plan d'économies drastique, voyageant lui-même en classe éco sur long-courrier. Pour responsabiliser les managers, il introduit la rémunération variable, convertit les filiales en centres de profit et les gère à distance par e-mail et visioconférence, en s'engageant à répondre dans les deux heures à toute question. Puis il s'attaque au marketing. Il repositionne Puma comme une marque haut de gamme, décalée et rebelle, et la lance dans l'univers de la mode. Comme ses moyens sont limités, il fait la promotion de ses produits pour sportifs en créant la Puma Street

Soccer Cup et en sponsorisant les équipes de football de petits pays (Cameroun, Jamaïque...) dotées d'un capital de sympathie. Il a aussi le flair de soutenir le sprinter Usain Bolt dès 2002, alors que celui-ci n'a que 16 ans. Quant aux

LES LEÇONS DE SON SUCCÈS

◆ Une firme qui n'est pas leader gagne à se positionner sur le haut de gamme

«fashion victims», il les attire en habillant Meg Ryan, Brad Pitt, Madonna. Et en invitant des créateurs (Jil Sander, Alexander McQueen...) à venir apposer leur touche sur ses collections. Confortant ce virage

◆ Pour percer dans la mode, il faut engager de bons créateurs et habiller les people

vers la mode, le P-DG œuvre pour que le groupe PPR (devenu Kering depuis) prenne le contrôle de Puma en 2007, et il recrute le styliste Hussein Chalayan comme directeur de la création.

Sous l'ère Zeitz, qui a duré dix-huit ans, le chiffre d'affaires de Puma s'est accru en moyenne de 20% par an, pour atteindre 3 milliards d'euros en 2011, année où il laisse sa place pour se consacrer à une nouvelle mission : l'écologie. Il pilote ensuite le développement durable du groupe Kering et sa propre fondation de défense de l'environnement, surtout en Afrique, continent qui grandement servi l'image de Puma et où Jochen Zeitz possède un immense domaine. ☺

Frédéric Brillet



A la tête de Puma pendant dix-huit ans, Jochen Zeitz a renoué son image en positionnant la marque dans le haut de gamme.

PHOTO: © BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES

NUMÉRO ÉVÉNEMENT

NATIONAL GEOGRAPHIC NOVEMBRE 2016 MARS • CUBA • HAITI • TANZANIA • SRI LANKA • PHILIPPINES

À NE PAS MANQUER
"Mars", la série TV événement,
le 20 novembre
sur la chaîne
National Geographic

SCIENCE • AVENTURE • EXPLORATION


NATIONAL GEOGRAPHIC

NOVEMBRE 2016

COLONISER MARS

■ LES DÉFIS D'UN VOYAGE DE 500 JOURS
■ SURVIVRE SUR LA PLANÈTE ROUGE

Retrouvez la série
MARS
sur la chaîne
NATIONAL GEOGRAPHIC



LE SRI LANKA ET LES FANTÔMES DE LA GUERRE

LES SUPERPOUVOIRS DE LA PIEUVRE

LES AMÉRICAINS DÉBARQUENT À CUBA



ÉLEVÉ EN ÉCOSSE ÉVEILLÉ PAR LES CARAÏBES

Glenfiddich 21 ans affiné en fût de rhum des Caraïbes



Glenfiddich.
FAMILY RUN SINCE 1887

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.