

L'édition originale de ce livre par Harper & Row, A  
New York, et simultanément par John Wiley & Sons, Inc., à Toronto,  
Canada, sous le titre :  
**JOHN SCULLEY**  
et  
**JOHN A. BYRNE**

# DE PEPSI À APPLE

Un génie du marketing raconte son odyssée

*Traduit de l'américain par*  
**JOËLLE ET ALEX SERGE VIEUX**

Apple et le logo Apple sont des marques déposées par Apple Computer Inc. qui ne  
peuvent être reproduites sans l'autorisation expresse des propriétaires.  
Les déclarations, opinions et affirmations exprimées dans ce livre ne représentent  
que son auteur John Sculley en tant qu'individu. Ces déclarations, opinions et  
affirmations n'ont pas pour objet de refléter le point de vue de Apple Computer Inc.

© 1987, by John Sculley  
© 1988, Editions Grasset  
**BERNARD GRASSET**  
**PARIS**

Un génie du marketing raconte son odyssée  
**DE PEPSI À APPLE**

ne sont pas un prolongement du livre ; ils constituent un nouveau moyen, une nouvelle forme d'instruction.

La culture de l'homme sceptique sera différente. Actuellement notre culture se mesure sur l'amplitude. Dans les affaires, dans les relations sociales, nous parlons plus fort pour attirer l'attention. Nous décuplons les effets spéciaux à la télévision, multiplions les tourbillons de couleurs criardes : nous créons ce que les Orientaux appellent une culture de signes extérieurs. Nous ne comprenons que la dimension, considérée par les Orientaux comme une agression.

Au contraire, l'homme sceptique communiquera grâce aux détails, dont il disposera en abondance. L'ordinateur éliminera l'effet de dimension et mettra en évidence le contraste. L'ordinateur nous permet désormais de ne plus nous limiter à collectionner les statistiques grâce à un tableur, mais d'établir des comparaisons. La technologie du fenêtrage indique que nous sommes d'ores et déjà sur la bonne voie.

Steve Jobs était toujours capable de changer d'approche, de comparer les perspectives, de saisir les contrastes. Lorsqu'il vit pour la première fois le circuit d'ordinateur individuel bricolé par Woz, il comprit immédiatement ce que la technologie pourrait offrir aux individus : la puissance de calcul qu'IBM avait jusqu'à présent réservée aux sociétés et aux gouvernements — il s'agissait d'un brillant renversement de perspective. Il ne s'arrêta pas là, appliquant des notions du tao à la gestion. « Le voyage est la récompense », devint l'une des devises d'Apple. Steve était capable de percevoir, dans le robot-minute, un potentiel pour la haute technologie, ou d'interpréter un couplet de Bob Dylan sur la guerre et de l'appliquer à l'évolution de l'informatique. Son génie reposait sur sa capacité à entrevoir des contrastes riches de sens.

Serait-il désastreux que plus rien ne se fasse grâce à la foi ? Si nous remettons en permanence en question le monde connu, l'émergence d'une nouvelle race d'hommes sceptiques suscitera-t-elle l'apparition d'une nouvelle angoisse existentielle à propos du non-sens et de l'absurde ? Je suis convaincu du contraire. Selon le psychiatre Victor Frankel, ceux qui ont survécu à l'internement dans les camps de concentration en conservant leur santé mentale et morale ont fait preuve d'une capacité décisive, celle de décider souverainement de leur réaction à tout événement.

Ces hommes n'ont pas perdu le contrôle de leur vie. Capable de poser des questions et d'accéder à l'information qu'il désire, l'homme sceptique sera libre de choisir la voie qu'il empruntera.

Les choses ne sont pas si simples. La culture de l'homme sceptique sera différente. Actuellement notre culture se mesure sur l'amplitude. Dans les affaires, dans les relations sociales, nous parlons plus fort pour attirer l'attention. Nous décuplons les effets spéciaux à la télévision, multiplions les tourbillons de couleurs criardes : nous créons ce que les Orientaux appellent une culture de signes extérieurs. Nous ne comprenons que la dimension, considérée par les Orientaux comme une agression. Au contraire, l'homme sceptique communiquera grâce aux détails, dont il disposera en abondance. L'ordinateur éliminera l'effet de dimension et mettra en évidence le contraste. L'ordinateur nous permet désormais de ne plus nous limiter à collectionner les statistiques grâce à un tableur, mais d'établir des comparaisons. La technologie du fenêtrage indique que nous sommes d'ores et déjà sur la bonne voie.

## LE MAC FANTASTIQUE

Je me souviens de la première fois où Steve m'emmena chez lui.

Il habitait dans un quartier aisé, sur les collines de Los Gatos, où les gazons étaient bien entretenus, les jardins soignés et les allées recouvertes de gravier. La maison de Steve était très différente : elle paraissait abandonnée, la pelouse semblait ne pas avoir été retournée depuis un an. L'herbe atteignait vingt-cinq centimètres de haut et ondulait sous le vent : comme dans les vieux films de science-fiction, les arbustes et les mauvaises herbes semblaient prêts à recouvrir la propriété.

Dans le garage se trouvait sa vieille moto BMW avec laquelle il dévalait de temps en temps le Sky Line Boulevard, dont les lacets offraient des vues sur la vallée à couper le souffle ; enfant déjà, il empruntait cette même route à bicyclette.

Steve nous avait proposé de venir prendre le petit déjeuner un samedi matin. Leezy apporta une poêle pour cuire une omelette végétarienne pour nous trois. Alors que nous pénétrions dans sa maison de style Tudor, il nous accueillit chaleureusement et nous annonça :

« Je suis désolé, je n'ai pas beaucoup de meubles, je ne m'en suis pas encore occupé. »

A l'intérieur, on ne ressentait guère de présence humaine. La maison paraissait vide et nue, quelques plantes décharnées étaient disséminées çà et là. Toutefois, les objets avaient manifestement été choisis avec soin ; ce qu'il possédait était soit simplement utilitaire, soit au contraire le summum de l'élégance. Une belle lampe de chez Tiffany et quelques meubles de véranda en osier recouverts de coussins fleuris meublaient le salon.

En haut, dans sa chambre-bureau, des tableaux encadrés représentaient Albert Einstein et Neem Karolie Baba, le gourou qu'il avait suivi en Inde. Une platine vidéo à laser était reliée à un poste de télévision Sony Trinitron. Le confort semblait plus que rudimentaire pour une personne seule vivant dans cette grande maison.

La visite me rappela précisément ma vie frénétique et spartiate.

dans mon appartement désordonné, à New York, qui empestait la pizza et ne comportait que le mobilier minimum. Je souris à cette pensée et compris très bien le dénuement de la maison. Après tout, Steve consacrait peu d'instant à sa vie personnelle, car Apple absorbait toute son énergie.

« Nous n'avons que peu de temps à passer sur cette terre, nous déclara-t-il alors que nous étions assis autour d'une vieille table dans la salle à manger. Nous avons probablement l'occasion d'accomplir quelques choses vraiment importantes, et de les faire bien. Nul ne peut savoir de combien de temps il dispose, et je sens que je dois accomplir ma mission pendant que je suis jeune. »

Steve redoutait de mourir jeune; peut-être l'avait-il toujours craint. Soucieux de l'image que l'histoire retiendrait de lui, il était impatient d'imprimer sa marque.

Steve différait de Don Kendall tout comme le monde d'Apple se différenciail de celui de Pepsi dont le protocole pesant ne permettait pas de montrer les liens étroits qui m'unissaient à Kendall. Chez Apple, un tel protocole n'avait pas cours, aussi, tout en me frayant un chemin dans un monde nouveau, je pus bâtir une amitié avec une personne que j'allais considérer comme un ami, un frère cadet mais aussi un maître.

Steve et moi sommes devenus des « alter ego », des compagnons de tous les instants. Nous discutons des heures chaque jour et, les premières semaines, la trace de nos pas s'inscrivait sur la vingtaine de mètres qui séparait nos deux bureaux. Lorsque Steve partit s'installer dans l'immeuble Macintosh, nous nous téléphonions souvent. Il me rendait visite une ou deux fois par jour et je faisais de même. En vertu d'un accord tacite, chacun pouvait interrompre l'autre à tout moment. A la fin de chaque jour, nous nous rencontrions souvent pour un « brain dump », ce qui signifie en argot informatique « vidanger son esprit » sur une autre personne.

Nous nous exprimions par phrases courtes, sautant d'un sujet à l'autre: nos passés, notre avenir, le marketing et la technologie, Trotski et Marx, Coke et IBM. L'essentiel concernait les affaires: les informations sur les nouvelles technologies et les nouveaux produits. Les détails des affaires nous absorbaient, surtout depuis le désastre du Lisa. Nous placions tout notre espoir dans Steve et le groupe Macintosh pour retrouver l'état de grâce.

Lorsque je demandais à lui parler, il laissait tout en plan. Il me téléphonait cinq ou six fois par jour, et ne se gênait pas pour venir et me dire: « Navré de t'interrompre, mais il faut que je te dise ce qui me passe par la tête. Tu es le seul à pouvoir me comprendre. »

Il arrivait dans mon bureau, en jeans et tee-shirt, un pull-over jeté sur les épaules, et s'asseyait, une jambe repliée au-dessous de lui. Lorsqu'il exposait une idée, sa voix était calme. Il parlait lentement avec un vocabulaire riche, et j'avais l'impression d'entendre son cerveau réfléchir. Ensuite, il bondissait de son siège, attrapait un marqueur et esquissait des diagrammes et des flèches pour expliquer

les choses d'une manière visuelle. Il s'exprimait avec tout son corps, joignant les mains comme s'il avait voulu prendre le produit. Il avait le pouvoir de vous faire voir ce qui n'existait pas encore.

Je n'avais pas les connaissances techniques de Steve, mais je pouvais néanmoins tester ses idées sur le plan de la logique.

« Oui, disais-je, c'est intéressant, mais explique-moi le contexte général, et pourquoi cette solution est meilleure que les autres. »

Le dimanche matin, nous prenions parfois le petit déjeuner ensemble à Palo Alto. D'autres fois, nous mangions un morceau dans un restaurant japonais, ou dans une pizzeria. Nous déjeunions souvent au pseudo-diététique restaurant Good Earth où l'on pouvait se rendre à pied du campus d'Apple. Nous avons découvert des similitudes étonnantes dans nos façons de penser et notre respect pour les idées. Nous partagions les mêmes goûts en art, en architecture, ou pour des produits de grande consommation: les appareils Braun, les téléviseurs Sony, les Mercedes-Benz. Non seulement nous utilisions ces produits, mais nous en étudions la conception et le dessin. Un jour, je rencontrai Steve parcourant le parking d'Apple, analysant tout ce qui contribuait à la beauté de ses voitures favorites pour adapter ces idées au dessin du Mac.

« Regarde le style des Mercedes, la contribution de chaque détail à la ligne générale. Pendant des années, ils ont rendu les lignes plus douces et les détails plus nets. C'est ce que nous devons faire pour le Macintosh. » Il était aussi excité qu'un enfant dans un grand magasin.

Steve faisait preuve d'une insatiable curiosité pour le monde d'où je venais. Il s'intéressait à l'establishment professionnel, au marketing, à New York, à la façon de s'habiller, à la conversation, au mode de vie de la côte Est. Pendant une époque, il porta des chemises en oxford et des pantalons kaki que je lui commandais dans le Maine. Nous conduisions les mêmes voitures, des Mercedes 500, et par la suite, Steve acheta une maison à Woodside, où Leezy et moi nous étions établis.

Steve était un passionné. Arrogant, excessif, exigeant, perfectionniste, il était aussi immature, sensible, vulnérable, charismatique, souvent obstiné, refusant tout compromis et se montrant impossible. Il était toujours prêt à apprendre ce que je pouvais lui enseigner d'après ma propre expérience. Le lien le plus puissant entre nous reposait sur notre rêve pour Apple et sa capacité à changer la manière de vivre et de travailler des gens. Rien n'absorbait davantage Steve que les progrès de son équipe de jeunes fanatiques qui peinaient sous le drapeau des pirates dans l'immeuble Macintosh. Les « pirates » de Steve constituaient un petit groupe de non-conformistes brillants, choisis avec soin à l'intérieur et à l'extérieur d'Apple. Leur mission était de clouer au pilori les idées reçues et de déjouer les conventions. Unis derrière le slogan zen « le voyage est la récompense », ils pillaient la société à la recherche d'idées, de plans.

Steve avait imaginé cette métaphore du pirate pour la première

fois lors d'une retraite avec la petite équipe du Mac en septembre 1982. Il avait affirmé : « Il est plus captivant d'être un pirate que de rejoindre la Navy. » Steve Capps, un génie du logiciel venu du groupe Lisa, et Susan Kare, qui concevait les graphiques du Mac, avaient cousu ensemble le drapeau noir à la tête de mort et aux tibias croisés qui allait devenir le symbole du groupe. Cela rappelait avec humour que le groupe fuyait l'orthodoxie de l'establishment et les conventions de la société.

En fin de journée, Steve et moi visitons l'immeuble baptisé Bandle 3, parfois après un dîner rapide. Nous guetions sur les tables des ingénieurs les progrès par rapport à la veille ou à la semaine précédente, un nouvel élément de logiciel, une modification du circuit. C'était un moment de répit stimulant au milieu de mes tâches administratives. Je m'étonnais que chez Apple le directeur général de la société fût aussi invisible qu'un portier. La véritable passion, les actions héroïques étaient le fait des créateurs des nouveaux produits. C'étaient de vrais artistes.

Même à minuit, l'immeuble débordait d'activité. Des jeunes bavardaient dans le hall, dont le sol était recouvert de pierres mexicaines et les murs décorés de tableaux d'Ansel Adams. La recherche était absente des tenues vestimentaires : les shorts, jeans délavés, sweat-shirts déformés, tee-shirts, tennis ou sandales abondaient. Les parois du bureau paysager étaient agencées de telle façon que, lorsque Steve se tenait debout au milieu de la pièce, il pouvait voir tous les membres de son équipe et être vus d'eux — tel le capitaine d'une galiote de pirates.

Un couple de pirates était penché sur des jeux vidéo, s'affairant frénétiquement sur les leviers de commande « Défenseur » ou « Joute ». Un autre disputait avec énergie une partie de ping-pong. Une chaîne stéréo, coûteuse et sophistiquée, relayée par de minces haut-parleurs électrostatiques, martelait *I'm so excited* des Pointer Sisters. Dès le début de 1983, Steve avait commandé pour l'équipe du Mac tous les compact-disques disponibles sur le marché ; la musique allait de pair avec l'air conditionné. Dans le même temps, quelqu'un jouait sur un piano de concert Bosendorfer. La moto de Steve était garée le long d'un mur, un petit robot Healthkit qui venait du bureau récréation d'un collège qu'au centre de recherche et développement d'une société.

C'est ainsi que la génération des Beatles apportait sa contribution : le non-conformisme, les slogans « love and peace » (amour et paix) collaient à la peau de ces jeunes et Tom Wolfe avait raison de raconter que ceux qui s'étaient installés dans cette vallée envoûtante après les foules de Woodstock et de Haight-Ashbury, avaient adhéré aux valeurs des années soixante sans rester marqués par leurs tragédies. Ils professaient une foi ardente dans la puissance que conférerait à chacun la disposition de ces instruments : « une per-

sonne, un ordinateur » était la voie qu'ils avaient tracée pour changer le monde.

Pour cette équipe, le travail était devenu, comme l'avait dit un jour Picasso, « l'ultime séduction ». Les membres du groupe du Mac pensaient à leur produit à tout instant de la journée, ils travaillaient souvent la nuit, renonçant au sommeil dans leur désir frénétique de résoudre un problème technique. Lorsque je leur rendais visite, ils avaient souvent les cheveux en bataille, les traits tirés par le manque de sommeil, mais leurs yeux brillaient d'excitation. Tout cela parce que Steve avait fait du Macintosh leur produit. « Macintosh est le produit que je voudrais utiliser pour mon usage personnel », disait Andy Hertzfeld, employé numéro 8, l'un des génies du logiciel de la Silicon Valley. Il ajoutait : « Je voudrais que mes meilleurs amis puissent l'utiliser, même s'ils n'ont pas encore les moyens de s'offrir un ordinateur individuel. »

Steve et moi nous aventurons souvent dans le « bocal à poissons », surnom donné à la salle du logiciel, où quelque dix jeunes ingénieurs étaient penchés sur leur ordinateur, dans les petits cubes du vaste bureau paysager.

« Salut, Andy, dis-je une nuit en saluant Hertzfeld. Que fais-tu ? — C'est superbe, viens voir », me dit-il en m'attirant.

Andy concevait l'architecture du logiciel du Mac. Petit, trapu, les cheveux ébouriffés, il portait souvent un sweat-shirt froissé, des jeans délavés, et se promenait pieds nus dans l'immeuble. Il venait de terminer l'« ascenseur » du Macintosh. Surexcité, Andy gesticulait pour nous en expliquer le fonctionnement.

Beaucoup de documents, bien entendu, sont trop grands pour tenir entièrement sur un écran d'ordinateur. L'ascenseur, à droite de l'écran, permet à l'utilisateur de se déplacer sans effort à l'intérieur de son document : il suffit de tirer la petite boîte qui représente l'ascenseur vers le haut ou le bas pour faire monter ou descendre le document qui apparaît à l'écran. Ce que les utilisateurs tiennent aujourd'hui pour acquis avait demandé à Andy des mois de recherche et de tentatives infructueuses.

« Qu'est-ce que c'est ? demanda Steve qui arrivait après avoir bavardé avec un autre ingénieur.

— Steve, c'est formidable, répondit Andy. Regarde comment fonctionne l'ascenseur !

— C'est extraordinaire ! venez tous voir, cria Steve. Regardez ce qu'Andy a fait ! C'est l'idée la plus géniale que j'aie jamais vue. »

Des ingénieurs se rassemblèrent autour du bureau d'Andy pour observer sa démonstration. Ils étaient aussi excités qu'Andy et Steve. Andy avait imaginé ce système d'ascenseur pour le Macintosh dès 1981, mais il avait progressivement ajouté une douzaine de raffinements subtils, pour atteindre cet état de perfection que recherchait Steve. « On est en train de faire une machine exceptionnelle ! » criait un autre ingénieur.

Ce soir-là, je partis peu avant minuit : j'entendais la musique



résonner en provenance de l'immeuble du Macintosh, seul à se dresser totalement illuminé dans la nuit — les autres bâtiments étaient fermés jusqu'au lendemain.

Les membres de l'équipe du Macintosh idolâtraient leur leader inspiré. Tom Wolfe a expliqué ce que les psychologues appellent l'« effet d'aura » : « Les personnes qui ont cet "effet d'aura" diffusent autour d'elles l'impression qu'elles maîtrisent parfaitement le cours des choses, et elles forcent l'admiration, au point de rendre presque visible la puissance qu'elles dégagent. » Steve avait ce pouvoir de susciter la confiance en lui.

Plusieurs membres de l'équipe du Mac étaient ses meilleurs amis, tels Bill Atkinson, Burrell Smith et Andy. Steve rêvait du bon vieux temps où Woz et lui faisaient leurs débuts dans le garage. Et l'équipe du Macintosh ressuscitait cette atmosphère à l'intérieur d'une entreprise qui avait grandi et réussi.

Steve décidait de tout : de l'insertion d'un ventilateur à l'intérieur du Macintosh (à laquelle il s'opposa, estimant cet accessoire trop bruyant), jusqu'au dessin final de la boîte. Il estimait qu'un ordinateur devait être doté d'un front et d'une apparence presque humains. Il admit un jour qu'il détestait le Lisa parce que le haut de l'écran et celui de la machine, tout plats, lui donnaient une allure d'homme de Cro-Magnon.

Il ne concevait rien en particulier, mais il créait tout. Parfois, si ses décisions n'avaient pas de sens, les membres de l'équipe en prenaient d'autres dans son dos. « Le Macintosh, disait Steve, existe en moi : je dois le faire sortir et le transformer en produit. »

Au milieu des problèmes d'Apple, vers la fin de 1983, le Mac constituait une source d'excitation et d'espoir. En dépit des incertitudes de la concurrence et de nos difficultés internes, mon esprit bondissait lorsque je déambulais dans l'immeuble Macintosh. Nous savions que nous serions bientôt les témoins d'un événement de portée historique : ce serait la naissance du grand rêve de Steve. Ce produit était la personnification collective d'un petit groupe de pionniers qui ouvraient de nouvelles frontières aux individus. L'ordinateur avait changé leur vie et nous pensions qu'il changerait la vie des autres dès que l'idée fut évoquée lors de l'assemblée des actionnaires du 23 janvier.

Une grande partie de la technologie du Macintosh n'avait pas été inventée dans cet immeuble. En vérité, le Macintosh, comme d'ailleurs le Lisa, héritait largement de technologies développées au Xerox PARC<sup>21</sup>. Le PARC était un refuge pour tous les docteurs en sciences et les intellectuels qui se tournaient vers la science informatique, testant les limites des ordinateurs individuels et de l'intelligence artificielle.

Au début des années soixante-dix, Xerox avait attiré plus d'une centaine de savants dans son laboratoire de la côte Ouest en leur prodiguant de généreuses subventions, pour conduire des travaux de recherche sans contrainte. Au PARC, certains experts mondiaux se

vautraient sur le sol, entourés de grands tableaux noirs sur lesquels ils dessinaient l'ordinateur de leur rêve. Dès 1972, le groupe avait construit le Alto, l'un des premiers ordinateurs individuels, cinq ans avant que Woz ne crée l'Apple I, dans le garage de Steve, six ans avant qu'Apple Computer ne devienne une société.

Entraîné par des amis qui disposaient de renseignements de première main sur les travaux du centre, Steve emmena une équipe d'Apple au Xerox PARC en 1979. Ce qu'il vit le stupéfia. Il sut tout de suite ce que Xerox n'avait apparemment pas compris, c'est-à-dire que les idées du PARC bouleverseraient l'industrie des ordinateurs si on pouvait les transformer en de véritables produits. Les savants de Xerox avaient inventé une nouvelle forme, visuelle, intuitive, d'interaction avec les ordinateurs. Tandis que l'ordinateur personnel devenait l'esclave parfait, capable d'exécuter des ordres rigides, la technologie de Xerox réduisait à néant les frustrations du travail avec l'ordinateur.

D'une certaine manière, Steve ressemblait à Thomas Edison, grand inventeur et penseur, qui n'acceptait les éloges qu'à son corps défendant. « En fait, disait Edison, je ne suis qu'une bonne éponge. J'absorbe les idées et les mets en pratique. La plupart de mes idées émanent de chercheurs qui ne se sont pas préoccupés de les mettre en pratique. »

La Californie était encore un rêve de chercheur. Les inventeurs pouvaient devenir des héros, mais la véritable renommée et les récompenses revenaient à ceux qui étaient capables de dénicher les créateurs, les bonnes idées, les produits géniaux, et d'en faire quelque chose. Personne ne manifestait plus de talents que Steve dans ce domaine. Je me souviens avoir rendu visite, en sa compagnie, au Dr Edwin Land, inventeur et fondateur de Polaroid Corporation, dans son laboratoire de Cambridge, dans le Massachusetts. « Le monde est un champ fertile qui attend d'être moissonné, nous dit Land. Les graines sont déjà en terre, mon rôle est de faire moissonner et planter de nouvelles graines. »

Alors que nous retournions à l'hôtel en taxi, Steve se pencha vers moi et me dit : « Eh bien, c'est exactement ce que je pense, lorsque je parle d'un produit qui n'a pas encore été créé. Je vois le produit comme s'il était posé au milieu de la table : ma mission consiste à le matérialiser et à le faire vivre, à moissonner comme l'explique le Dr Land. »

Steve n'avait pas la capacité technique de créer un produit, mais il avait une connaissance instinctive de ce qu'il faut créer pour obtenir le succès. Il insista pour qu'Apple construise le Lisa et intègre beaucoup d'idées nouvelles qu'il avait vues au PARC. Tout d'abord, Steve essaya de négocier avec Xerox une licence sur ces nouvelles idées, mais, confronté à leur refus, il débaucha des chercheurs du Xerox PARC, et notamment Lawrence Tesler qui lui avait exposé ses concepts. Tesler quitta Xerox PARC en mai 1980 et devint un des membres clés de l'équipe de conception du Lisa que Steve voulait

diriger. Mais Mike Scott, alors directeur général d'Apple, trouvait Steve trop jeune et inexpérimenté pour lui confier un projet de cette importance.

Steve, blessé par cette décision, ne pouvait s'y opposer. Il se concentra donc sur le projet Macintosh, mais critiquait beaucoup l'équipe du Lisa. Il reprochait au groupe, composé d'ingénieurs spécialistes de mini-ordinateurs, de compliquer des processus qui auraient dû rester simples. Dans l'esprit de Steve, le Lisa serait peut-être un bon produit pour les grandes entreprises, mais ne changerait pas le monde, comme il le souhaitait. Il constituerait le modèle A de l'industrie de l'ordinateur individuel. Mais dans le credo d'Apple, « un homme, un ordinateur », les gros minis étaient une véritable hérésie, car une voie différente avait été tracée depuis le début.

Steve ne songeait qu'à créer son modèle T. Son but était de mettre la technologie du Lisa à la portée de tous, d'offrir 70 % des possibilités du Lisa pour 20 % de son prix. Ce serait un ordinateur véritablement individuel, peu coûteux, de petite taille afin d'être transportable, et simple d'utilisation.

Tous les ordinateurs individuels, y compris l'Apple II, imposaient à leurs utilisateurs de longues heures d'apprentissage. Il n'était pas possible de sortir l'ordinateur de sa boîte, de l'installer et de se mettre à établir des bulletins de salaire, écrire des rapports, ou manipuler des chiffres. Le Macintosh devait être un « ordinateur sans manivelle », comme l'automobile de Ford : il suffirait de le poser et de le brancher.

Tel Henry Ford, qui proposait le modèle T dans la couleur de votre choix, pourvu qu'elle soit noire, Steve insistait pour que l'on se concentre sur une seule configuration du Macintosh. Il était essentiel de lancer une production de masse et de permettre à des millions de personnes d'entrer dans cette ère nouvelle, la variété n'aboutirait qu'à compliquer les choses. Steve avait décidé quels étaient les besoins de la population, et voulait faire de l'ordinateur une boîte fermée, si bien fermée que personne ne puisse l'ouvrir sans un outil spécial. En agissant ainsi, Apple éviterait de donner une garantie pour le produit. Steve insistait sur cette restriction car il prévoyait que le logiciel deviendrait l'aspect clef dans l'industrie des ordinateurs, dépassant en importance le matériel. D'après lui, il n'était pas nécessaire d'avoir accès à l'intérieur de l'ordinateur pour y placer des cartes ou autres dispositifs. Il refusait que le clavier comporte des touches de déplacement du curseur, pour obliger les utilisateurs à se servir de la souris. Celle-ci était considérée comme un accessoire essentiel, car son emploi remplaçait des séquences compliquées d'instructions par des gestes de la main, plus intuitifs. Steve se posait en arbitre de dernier recours, assumant les choix technologiques et apposant sa griffe sur le Macintosh.

Nous évoquions souvent, au cours de nos longues conversations, les inévitables arbitrages. Le Macintosh serait doté d'un plus petit

écran, d'un seul lecteur de disquettes et d'une mémoire réduite, pour diminuer le coût final. Le prix d'une puce de 64 K, qui constituait à l'époque la plus grosse puce commercialisée en grande quantité, atteignait 25,50 dollars. La seule façon d'augmenter la mémoire d'une machine consistait à brancher des puces de 128 K, plus onéreuses. Mais en moins d'un an, le coût de ces mêmes puces tomba à environ 11 dollars (le prix actuel ne dépassant pas 1,50 dollar).

Le coût élevé des puces obligeait les pirates du Mac à écrire un code élégant et concis — à l'image de la poésie, qui ne tolère que le mot ou l'image parfaits. Andy Hertzfeld commença par écrire quatre-vingts pages de code sur le fonctionnement de l'ascenseur, avant de réduire les instructions à vingt pages — après plusieurs mois de travail. Steve exigeait que toute création de ses pirates soit d'une « élégante simplicité ».

Il demandait aux ingénieurs de remettre cent fois leur ouvrage sur le métier, et de réécrire maintes fois leur programme, car l'augmentation des capacités de la machine reposait sur une extrême concision du code. La mémoire ROM (*read only memory*) du premier Macintosh était de 128 K — la mémoire ROM s'apparente à un disque (que l'on peut écouter mais non modifier), tandis que la mémoire RAM (*random access memory*) peut être comparée à une minicassette, que l'on peut modifier, compléter ou simplement écouter.

Steve communiquait à son équipe une inspiration et une exigence inébranlables. Il possédait une intuition innée de ce que chacun pouvait donner et poussait ses ingénieurs jusqu'au point où ils se surprenaient eux-mêmes. Tantôt il les cajolait, admettant ses propres faiblesses, tantôt il les réprimandait jusqu'à ce qu'ils partagent ses exigences sans compromis. Il les stimulait, jouant sur l'orgueil et la flatterie, tel un père approuvateur.

Il fêta leurs réalisations avec un flair peu commun. Lorsque le premier prototype fut terminé, Steve déboucha des bouteilles de champagne pour célébrer l'événement. Lorsque arriva Noël 1983, il loua la grande salle de bal du très classique hôtel Saint Francis à San Francisco pour une soirée habillée et fit jouer des valses de Strauss par l'Orchestre symphonique de San Francisco. Lorsque enfin le produit fut lancé, Steve fit amener derrière l'immeuble Macintosh une remorque avec cent ordinateurs portant des plaques gravées au nom de chaque membre de l'équipe. En dernier hommage, il ordonna que l'on grave à l'intérieur du Macintosh les noms des 47 créateurs du Macintosh.

Cependant, Steve n'hésitait pas à traiter de « merde » le travail des ingénieurs et à le leur lancer à la figure dans un accès de colère. Leurs visages se pétrifiaient jusqu'à ce qu'ils retrouvent assez d'énergie pour retourner s'asseoir à leur siège et recommencer. Même si les critiques de Steve s'avéraient justifiées, son comportement me stupéfiait. J'étais encore plus surpris de constater que quelques heures plus tard, ces mêmes ingénieurs étaient de nouveau penchés sur leur

table, sachant que plus de deux cents heures de travail les séparaient du moment où ils pourraient retourner voir Steve.

Steve avait l'habitude désarmante d'aller vers chacun en demandant : « Alors, où en es-tu ? » La personne qui venait parfois de passer une nuit blanche, ou parfois cinq nuits blanches de suite, à travailler expliquait l'état de ses travaux, pour n'obtenir en retour qu'un blâme sévère, asséné par un Steve courroucé.

« Eh bien, tu fais cela de travers, disait Steve. Voilà ce que nous voulons faire. » Il se lançait alors dans une longue harangue technique. « Comment se fait-il que tu ne parviennes pas à faire ceci comme il faut ? demandait-il. Ce n'est pas assez bon. Tu sais que tu peux faire mieux. »

Non seulement Steve ignorait la signification du mot « non », mais il était obsédé par les moindres détails. Les ingénieurs ne parvenaient pas à réaliser la caisse du Macintosh en une seule pièce, conformément au vœu de Steve, et revenaient souvent à la charge, lui expliquant qu'il leur assignait une mission impossible. Finalement, la construction de la boîte du Macintosh constitua un progrès décisif en matière de processus de fabrication.

« Steve, nous n'y arrivons pas ; c'est trop complexe, lui disait un ingénieur de fabrication.

— Je n'en crois rien, tranchait-il d'un ton cassant. Si tu ne réussis pas, je trouverai quelqu'un d'autre plus capable. »

En fin de compte, la boîte du Macintosh fut fabriquée d'un seul tenant, mais il fallut concevoir quinze outils différents pour réaliser le moule.

Lorsque les ingénieurs de l'Apple II affirmèrent ne pas pouvoir concevoir, à bas prix, une souris utilisable à la fois sur l'Apple II et le Macintosh, il demanda à Woz de le faire, et ce fut fait. Lorsque l'Apple II fut construit, Steve exigea que l'on installe dans la machine un AppleTalk qui permettrait aux utilisateurs de connecter leurs ordinateurs, et de s'envoyer des documents grâce à un réseau. Les ingénieurs rétorquèrent que ce n'était pas encore possible, que cela coûterait trop cher et qu'il n'y avait pas un espace suffisant sur le circuit de l'ordinateur pour l'installer.

Dans sa quête de perfection, Steve mettait beaucoup de personnes sur la défensive. Il vous fixait intensément de ses yeux noirs et profonds, comme pour vous intimider. Son regard perçant semblait vous dire : « Qu'est-ce qui te donne à penser que tu es si brillant ? » Il pouvait vous énoncer, sur vous-même, des choses que vous seul connaissiez. Parfois, il vous humiliait, mais l'instant d'après, il vous félicitait, et son petit compliment annihilait vos angoisses passées.

Chez Pepsi, un tel comportement n'aurait été ni toléré ni compris, mais il était possible chez Apple car Steve était Steve. C'était une personnalité mondiale, on associait son nom à d'incroyables talents. On le comparait à l'impresario d'une troupe d'opéra, à l'humeur et au comportement difficiles. Cependant chacun le respectait et se serait presque fait tuer pour obtenir quelques mots d'approbation du maître.

Il savait d'instinct comment s'adresser aux individus. Un jour, son ancienne institutrice, Teddy Hill, vint lui rendre visite chez Apple. Elle avait amené une photographie de la classe, prise pendant le « Hawaiian Day ». Steve était arrivé le matin sans son tee-shirt, mais sur la photo, il posait fièrement au centre du groupe. Teddy riait encore en rappelant comment Steve s'était emparé du tee-shirt d'un autre enfant. C'était un comportement typique de sa part.

Steve ne réservait pas un meilleur traitement aux personnes étrangères à Apple. Il faisait attendre pendant des heures des visiteurs venus de la côte Est pour le rencontrer, mettant en transe notre consultant de relations publiques, de la firme Regis Mc Kenna.

« Je ne veux pas leur parler, disait-il à Jane Anderson qui organisait personnellement pour Steve et moi les rendez-vous et entretiens avec la presse.

— Mais ils attendent depuis des heures pour te voir, disait Jane.

— Eh bien, je n'ai pas envie de leur parler. Dis-leur de repartir ; je leur parlerai une autre fois. »

Ils s'en allaient ; certains furieux, d'autres incrédules. Mais, de toute manière, Apple continuait de se développer et la plupart des gens revenaient.

Comme chacun chez Apple, j'acceptais son comportement car Steve était unique. On faisait pour lui des exceptions ; on le prenait pour un jeune génie, refusant de voir en lui un véritable adulte. Les rares personnes qui lui résistaient gagnaient son estime, tandis que celles qui lui cédaient ou qu'il intimidait perdaient à ses yeux tout intérêt.

Aucun des comportements de Steve ne m'inquiétait, peut-être parce que je retrouvais en lui le jeune homme que j'avais été. Souvent on avait trouvé qu'il était difficile de s'entendre avec moi lors de mes débuts chez Pepsi. Je n'attaquais jamais personne en paroles, mais j'exigeais le meilleur de chacun, exactement comme Steve. Aussi, j'essayai d'entraîner Steve sur le chemin que m'avait fait prendre Chuck Mangold, chez Pepsi.

« Tu as raison, me disait-il. Je le sais. Continue à m'en parler. Tu as tout à fait raison. Je sais que je ne devrais pas agir ainsi. »

Il promettait de faire mieux, mais il reprenait ses vieilles habitudes. Cependant, il me regardait plein d'admiration, avec une expression semblant dire « que puis-je apprendre ? », qui était terriblement poignante. Dans l'esprit de Steve, je ne pouvais pas me tromper.

Je sentais que je pouvais lui apporter quelque chose qu'il ne trouverait pas ailleurs. Seule une véritable expérience pourrait lui apporter la sagesse que son génie ne pouvait remplacer. Je devins donc son professeur.

Il l'était également pour moi, m'apprenant la technologie et les ordinateurs. J'écoutais ses idées, certaines tirées par les cheveux, d'autres magnifiques. Un jour, alors que nous descendions Bandle Drive, il me dit qu'il avait trouvé la solution idéale pour établir un équilibre nucléaire entre les États-Unis et l'Union soviétique.

« Nous devrions laisser les Soviétiques venir installer une bombe atomique de grande capacité en plein centre de Washington DC, me dit-il, qui serait sous leur contrôle. Nous irions en installer une à Moscou qui serait sous notre contrôle. Nous n'aurions pas besoin de missiles car si l'un des deux faisait éclater ses bombes, l'autre ferait éclater les siennes. Cela résoudrait la totalité du problème.

— Steve, dis-je, c'est ridicule. »

Cependant, pour chaque idée farfelue, il nous apportait un joyau. Ce fut Steve qui entrevit la nécessité de construire une des usines les plus automatisées du monde, pour les ordinateurs personnels, en utilisant des techniques de construction d'avant-garde. Ce fut lui qui comprit l'importance des ordinateurs dans les écoles, et qui eut l'idée de fournir, gratuitement, des ordinateurs Apple II à neuf mille écoles de Californie.

Il était la seule personne que j'ai rencontrée avec laquelle on puisse parler à différents niveaux : nous pensions qu'à tout moment notre existence se situait sur différents plans. Nos paroles, nos pensées, nos travaux étaient synchronisés.

De temps en temps, Steve faisait une pause, pressait les uns contre les autres les bouts de ses doigts et disait en rêvant, de sa voix d'enfant : « Je vis la période la plus amusante de toute mon existence. Je suis si heureux que tu aies décidé de venir chez Apple. Tu es la meilleure personne qu'Apple ait pu choisir.

— Je n'ai jamais été aussi heureux de ma vie, disais-je. Je n'avais jamais imaginé que mon expérience chez Apple serait aussi passionnante, et j'aime travailler avec toi, Steve. » Nous tissions les liens d'une incroyable amitié.

A la différence des docteurs ès informatique du Xerox PARC, les créateurs du Macintosh étaient des artistes très jeunes et passionnés. Par une curieuse ironie, ce sont ces individus, manquant largement de la discipline et de l'entraînement des chercheurs spécialisés, qui ont réalisé la prouesse d'appréhender la technologie et de la transformer en réalité commerciale. L'imagination triomphe souvent des faits les plus têtus. Le futurologue Arthur C. Clarke affirmait que ce n'est pas l'expert le plus compétent sur un sujet, qui règne en maître reconnu dans son domaine, qui fournit les commentaires les plus pertinents sur son avenir. Si le fardeau de la connaissance est trop lourd, expliquait-il, il peut bloquer les roues de l'imagination.

Un tel fardeau n'existait pas dans l'immeuble Macintosh. L'équipe du Mac agissait autant par foi que par logique. Certains membres du groupe paraissaient si jeunes qu'on ne leur aurait pas servi d'alcool dans un bar. Mais cette jeunesse était une des raisons de leur succès. Le Macintosh ne serait pas réalisé par des centaines d'ingénieurs, mais par une petite équipe d'une quinzaine de personnes qui avaient commencé à travailler dans un petit bureau, dans un appartement de quatre pièces à un kilomètre du campus d'Apple. Quand nous avons

lancé l'ordinateur, le groupe comptait à peine plus de cent personnes, incluant les spécialistes de marketing, les financiers et les ingénieurs.

Steve voulait pour le Macintosh le lancement le plus retentissant jamais réalisé. « Mac le mérite, disait-il. C'est une réussite extraordinaire et il sera produit dans des conditions uniques. »

La publicité était la clef de voûte de notre plan d'action. J'avais été stupéfait de l'attention portée par le public à Apple en dehors de tout événement précis. Lorsque le Lisa fut lancé, avant mon entrée dans la société, Apple était entourée d'une incroyable publicité. Le Macintosh devait faire l'objet d'un lancement grandiose.

La décision de lancer le Mac à grand fracas publicitaire se greffa sur nos discussions concernant la détermination du prix de lancement. J'étais partisan d'un prix élevé, pour faire face à notre gigantesque effort de publicité. De son côté, Steve, sous la pression des ingénieurs, prônait un prix moins élevé, permettant de toucher immédiatement le plus grand nombre de consommateurs.

A l'origine, le Macintosh devait coûter 1 000 dollars. Mais dès la réalisation des premiers essais de production, un prix de 1 995 dollars apparut plus réaliste.

Je souhaitais ajouter 500 dollars pour compenser le coût de l'énorme effort promotionnel, puisque de toute façon, pendant les cent vingt premiers jours, nous ne pourrions satisfaire la demande. Nous pouvions profiter de cette phase de montée en puissance de la production pour bien positionner le produit et conserver la liberté de baisser le prix par la suite. Je pensais que nous devions intégrer la publicité aux coûts de développement du produit.

Cette question fut débattue quotidiennement entre Steve et moi pendant plusieurs semaines. Même lorsque nous étions en désaccord sur la thèse et l'antithèse, nous progressions de concert pour parvenir aux meilleures conclusions. Steve craignait qu'un prix de 2 495 dollars n'attire la critique des fidèles supporters d'Apple et des fanatiques de l'informatique.

« Eh bien alors, il faut renoncer à la campagne de publicité, disais-je. On ne peut tout avoir en même temps : sans argent, on ne peut envisager ni campagne de publicité ni événement.

— Nous devons créer un événement, insistait Steve. C'est un produit exceptionnel.

— Alors, il coûtera 2 495 dollars. »

Il hésitait. Un jour, il insistait sur un prix de 2 000 dollars, le lendemain, il optait avec moi pour 2 495 dollars. Parfois, nous renversions les rôles et je me faisais l'avocat du prix le moins élevé. Jamais je n'aurais trouvé confortable d'inverser les positions chez Pepsi ; lorsque j'étais parvenu à une conclusion, je plaçais vigoureusement auprès de Pearson et Kendall pour qu'ils l'adoptent. En revanche, Steve et moi prenions plaisir à choisir un point de vue, à le défendre de façon aussi convaincante que possible, avant de faire volte-face et de tester les arguments contraires. Nous passions notre



temps à opposer nos conceptions sur des idées, des projets et des collègues.

Nous avons finalement décidé d'introduire le Macintosh à 2 495 dollars. Nous ne pourrions pas atteindre la production maximum avant six mois, ce qui limitait le risque de mévente: le plus important serait de livrer le Macintosh régulièrement. En cas d'échec du lancement du Macintosh, nous n'aurions peut-être pas d'autre occasion de montrer qu'une grande réalisation individuelle pouvait s'imposer à l'« establishment » professionnel américain.

Depuis des mois, Chiat/Day avait travaillé sur une stratégie publicitaire montrant les créateurs de l'ordinateur tels des héros de légende. La campagne devait être axée sur des conversations avec des membres de l'équipe du Mac, et l'agence tourna un nombre impressionnant de bobines présentant des individus décrivant le Macintosh avec passion.

Je n'étais pas sûr qu'une publicité de ce genre puisse remporter quelque succès en dehors de la Silicon Valley, et je craignais que ni la côte Est ni le Midwest ne soient sensibles à ce genre d'argument. Steve et moi pensions que si notre produit était assez grandiose pour changer le monde, il méritait une campagne publicitaire capable de modifier les mentalités. Nous avons donc demandé à Chiat/Day de travailler sur la prophétie de George Orwell, qui prédisait pour 1984 l'avènement d'un régime totalitaire où Big Brother contrôlerait les actions et les pensées de tous les hommes.

Quelques semaines plus tard, Steve Hayden, l'un des créatifs de Chiat/Day, nous rejoignait dans la salle de conférences de l'immeuble Sobrato. Mike Murray, directeur de la publicité du Macintosh, et toute l'équipe de création de Chiat/Day étaient rassemblés.

Le directeur créatif de Chiat/Day, Lee Clow, était un homme au corps sec et décharné, portant la barbe. Il ouvrit la séance en annonçant simplement: « Nous avons suivi vos directives et nous pensons tenir une idée géniale. Vous trouverez peut-être que c'est un peu excessif, mais prenez la peine d'écouter car je crois qu'il s'agit du meilleur message publicitaire que nous ayons jamais imaginé. »

J'avais trop souvent entendu ce genre d'affirmation pour ne pas l'accueillir avec scepticisme. Il se tourna alors vers Steve Hayden, un homme brillant et aimable, toujours en train de tirer sur sa cigarette. Steve sortit une série de planches qui permettaient aux annonceurs de visualiser la publicité — j'en avais vu des centaines chez Pepsi. La première planche montrait des êtres à l'allure de zombies, vêtus de pyjamas, qui marchaient le long d'un couloir, enchaînés les uns aux autres.

Dans la scène suivante, Big Brother apparaissait sur un écran, pour prononcer un discours aux zombies assis, tandis que par un contraste saisissant, Apple, représentée sous les traits d'une héroïne, se précipitait dans la pièce avec une batte de base-ball pour pulvériser l'écran et sauver la situation.

« Ceci annonce que le Macintosh constitue l'événement exception-

nel qui évitera au monde de périr inondé sous ce fatras ennuyeux que symbolise IBM », dit-il.

A la fin de la présentation, Steve et moi nous sommes regardés. Certains dans la pièce avaient le frisson.

« C'est impressionnant, dit Steve.

« Je n'ai jamais rien vu de tel de ma vie, ajouta-t-il. Pouvez-vous réellement tourner cela? Pensez-vous que cela puisse ressembler à un message publicitaire? Cela me paraît délicat à mettre en œuvre.

— Écoutez, dit Lee, nous savons que nous sommes capables de le faire. Nous avons trouvé l'homme de la situation. »

Chiat/Day avait fait venir le cinéaste anglais Ridley Scott qui avait réalisé des films tels que *Alien* et *Blade Runner*, remarquables pour leurs effets de lumière inhabituels et dramatiques. Ce message publicitaire serait le plus coûteux jamais réalisé: l'équipe de Chiat/Day prévoyait un budget de tournage de 400 000 dollars à 600 000 dollars. Cependant, les problèmes les plus épineux concernaient la durée du spot et sa perception par le grand public. Chiat/Day proposait de diffuser un spot de soixante secondes pendant le Super Bowl, ce qui coûterait probablement un million de dollars. Nous voulions créer une onde de choc qui secouerait le monde; rien ne nous effrayait plus que la perspective de lancer un pétard mouillé qui se retournerait contre nous et ferait sombrer dans l'oubli l'introduction du Macintosh.

« Alors, John, que fait-on? demanda Murray.

— Je pense que nous devrions entreprendre le tournage, dis-je, mais nous devons remettre la décision de passer le spot publicitaire à plus tard, car si les ventes trimestrielles d'Apple se révèlent désastreuses, je ne vois pas comment nous pourrions oser diffuser un message publicitaire aussi excessif. Les gens penseront que nous avons perdu l'esprit. Si, en revanche, les ventes de Noël de l'Apple II atteignent un niveau historique, nous bénéficierons d'un éclairage entièrement différent. »

Nous n'avions encore, bien entendu, qu'un seul message publicitaire.

« Dès que "1984" aura attiré l'attention sur ce nouveau produit extraordinaire, nous devons expliquer en quoi il est exceptionnel. Le premier spot ne montrant pas le produit, il est crucial de le faire suivre par des messages axés sur le produit.

— Les messages sur les produits sont ennuyeux, dit l'un.

— Oui, intervint un autre, c'est un produit génial, nous ne voulons pas de messages ennuyeux.

— Mais qui a parlé de messages ennuyeux? demandai-je. Si notre produit est si phénoménal, pourquoi ne pas en faire le héros de nos messages et en expliquer les caractéristiques de manière passionnante? Il doit être possible de faire quelque chose d'intéressant à la télévision.

« Cela vaut la peine d'explorer des approches analogues à celle du "challenge Pepsi". Nous avons gagné notre crédibilité en laissant les



consommateurs découvrir la différence, au lieu de marteler les affirmations louangeuses du fabricant. »

Les médias transmettent une image blanche ou noire ; notre campagne devait donc forcer l'idée d'une course à deux chevaux, grandissant le statut d'Apple. Des douzaines d'autres sociétés d'ordinateurs présentaient leurs produits et j'avais peur que nous ne soyons perdus dans la foule. Si nous pouvions faire passer le message d'un duel entre IBM et nous, les consommateurs concentreraient leur attention sur les deux grands concurrents. Dans une industrie de produits de grande consommation, on ne se souvient pas du troisième ou du quatrième.

Il n'y avait place que pour deux ténors, Coke et Pepsi, Hertz et Avis, Budweiser et Miller et, nous l'espérons, IBM et Apple. Notre pouvoir innovateur devait nous permettre de nous positionner en tant que numéro deux, car IBM, leader industriel, pouvait prendre appui sur sa taille et la satisfaction de ses clients. Peut-être pouvions-nous jouer sur l'intérêt croissant du public pour les ordinateurs individuels pour stimuler le déclenchement d'une guerre publique des ordinateurs, semblable à la guerre des colas.

D'autre part, Apple n'avait pas encore exploité l'avantage que lui conférait sa taille. Réalisant un chiffre d'affaires d'un milliard de dollars, nous pouvions lancer une campagne de publicité télévisée efficace, hors de prix pour une société dont les ventes ne dépassaient pas 50 à 200 millions de dollars. La surabondance de publicité pour les ordinateurs individuels étant le fait de petites sociétés, nous devions jouer sur notre dimension pour faire monter les enjeux.

Au début du mois de novembre, l'équipe de créatifs et de responsables de comptes de Chiat/Day vint nous montrer les résultats de son travail, nous donnant un premier aperçu du message qui contribuerait à faire de l'introduction du Macintosh un événement grandiose.

Enthousiaste, Lee Clow se tenait debout, disant : « Nous tenons le message publicitaire le plus prodigieux que Chiat/Day ait jamais réalisé. »

Chiat/Day avait consacré les semaines précédentes au tournage du spot publicitaire dans les studios de Shepperton, à Londres, avec une troupe de deux cents personnes comprenant même des membres d'un groupuscule anglais de skinheads. D'autres figurants avaient touché 125 dollars par jour pour se raser le crâne et participer à la semaine de tournage. On avait choisi comme vedette une athlète professionnelle, spécialiste du lancement du disque.

Nous regardions intensément l'écran, attendant fiévreusement le début du message. Sur un fond sonore assourdissant, des êtres chauves, émaciés, portant des vêtements flottants, couleur de muraille, marchaient. On entendait le rythme cadencé de leur progression alors qu'ils s'avançaient en file indienne, dans de longs tubes de verre ressemblant à ceux de l'aéroport Charles-de-Gaulle à Paris.

Le groupe évoluait péniblement dans une sorte de hall souterrain

couleur sépia. On les retrouvait ensuite assis sur des bancs de bois dur, entourés de gardes casqués et armés de gourdins. A l'évidence, il s'agissait d'une société enrégimentée où les individus n'étaient plus maîtres de leurs pensées. Impassibles, ils regardaient l'écran noir et blanc, sur lequel apparaissait un commentateur :

« Mes amis, déclarait la voix sur un ton autoritaire, chacun de vous n'est qu'une petite cellule du grand corps de l'État. Et aujourd'hui ce grand corps s'est débarrassé de ses parasites. Nous avons triomphé de la dissémination incontrôlée des faits. Les bandits et les destructeurs ont été éliminés. Les herbes empoisonnées de la désinformation ont été enfermées dans la poubelle de l'histoire. Que chacun, que chaque cellule nous rejoigne ! Aujourd'hui, nous célébrons le premier anniversaire glorieux de la Directive sur la Purification de l'Information. Nous avons créé, pour la première fois dans l'histoire, le jardin de l'idéologie pure où chacun pourra s'épanouir à l'abri de la peste des vérités contradictoires et confuses. Notre Unification de la Pensée constitue une arme plus puissante que n'importe quelle flotte ou armée sur terre. Nous formons un peuple. Avec une volonté. Une détermination. Une cause. Nos ennemis pourront converser entre eux jusqu'à en mourir. Et nous les enterrerons avec leur propre confusion. »

Les mots défilaient au bas de l'écran, assénant l'image d'un Big Brother tout-puissant et omniscient. Tout à coup, une jeune athlète s'élançait du fond de la salle, portant un marteau. Elle était vêtue d'un short rouge vif, de chaussures de tennis et d'un tee-shirt Macintosh blanc. Le contraste, sur l'écran, entre cette assemblée de zombies et la jeune femme blonde et bronzée créait une intensité dramatique extraordinaire. Finalement, elle s'arrêtait, faisait tourner son marteau au-dessus de sa tête et le jetait sur l'écran.

Celui-ci éclatait en morceaux dans un éclair de lumière aveuglant. Alors, pendant que la caméra effectuait un retour panoramique sur la foule de zombies demeurés bouche bée, comme hypnotisés par l'explosion, une voix prononçait : « Le 23 janvier Apple Computer introduit le Macintosh. (Temps d'arrêt.) 1984 ne sera pas 1984. »

A la fin, Steve rompit le silence de mort qui régnait dans la salle depuis quelques secondes.

« Oh, c'est génial », cria-t-il. Il était transporté de joie. L'arrogance, l'éclat, le caractère excessif du spot le séduisaient.

« Cette publicité est superbe, opinai-je, souriant de satisfaction. — C'est vraiment fantastique, dit Steve, c'est à l'opposé de ce que tout le monde fait.

— Les gens vont-ils penser que nous avons perdu la tête ? demandai-je. L'aspect théâtral du spot ne risque-t-il pas d'éclipser le produit ? »

L'enthousiasme était général dans la salle, mais l'inquiétude également. La publicité était exceptionnelle, mais ce spot d'une minute

violait toutes les règles d'or du métier. On ne montrait pas le produit, le nom d'Apple Computer n'était cité qu'une fois. Les spectateurs pouvaient voir le message sans même comprendre qu'Apple fabriquait des ordinateurs.

Mais l'esprit du produit, son caractère révolutionnaire passaient très bien. Par ailleurs, le message jouait habilement avec la crainte du public envers les ordinateurs — car, au fond d'eux-mêmes, les gens étaient réellement intimidés. Beaucoup pensaient que ces machines pouvaient contrôler leur existence, les priver de travail et envahir leur intimité. Le message publicitaire tournait ces craintes en ridicule, encourageant ceux qui ne se sentaient pas à l'aise dans le monde des ordinateurs à tenter au moins un essai.

« Mais vous savez, dis-je, nous n'avons pas encore décidé de le passer. Cela dépendra de nos ventes de Noël et de l'état de finition du Macintosh. »

« Steve, demandai-je, où en est le Macintosh ? »

— Cela sera très difficile, dit-il, mais je pense que nous y arrivons. Le "finder" nous pose des problèmes, mais je pense que nous pourrions les résoudre. »

Le « finder » était un nouvel élément de software qui rendait le Macintosh aussi pratique qu'un bureau, mais infiniment plus utile. L'écran de l'ordinateur simulait un bureau sur lequel sont disposés des documents et des dossiers. En cliquant sur les icônes représentant les dossiers, l'utilisateur ouvre électroniquement un dossier, comme s'il ouvrait une chemise posée sur son bureau.

« Bon, les ventes du IIe commencent à décoller, dis-je. Notre situation s'améliore, mais nous devons attendre la suite des événements. »

Entre-temps, Chiat/Day nous avait réservé l'emplacement publicitaire numéro six pendant la seconde moitié du Super Bowl.

Steve suggéra de montrer le message au conseil d'administration d'Apple, qui avait toujours joué un rôle très important dans la société, comparé à celui des conseils effacés de nombreuses sociétés. Il ne comptait que sept membres, au lieu de douze ou plus dans les autres sociétés. Chaque membre disposait d'un réel pouvoir de décision et d'une longue expérience équilibrant avec bonheur la jeunesse d'Apple. Le Dr Henry E. Singleton était une légende vivante dans les milieux d'affaires américains ; il avait monté Teledyne Inc. à partir de zéro, en faisant l'une des plus belles réussites de groupe diversifié aux États-Unis. Arthur Rock n'était pas moins célèbre dans les milieux de la *venture-capital*, car sa découverte précoce de la Silicon Valley et ses investissements dans Fairchild Semiconductor Inc., Intel et Apple avaient assuré sa fortune (il était devenu millionnaire). Peter O. Crisp, qui dirigeait Venrock Associates, le fonds de *venture-capital* fondé par la famille Rockefeller, était un homme d'affaires brillant et respecté de la côte Est. Et Philip S. Schlein, directeur général de Macy's en Californie, expert dans le marketing des produits de grande consommation, apportait au groupe son expérience. Enfin, il y avait Jobs, Markkula et moi.

La réunion du conseil devant avoir lieu quelques jours plus tard, nous avons organisé la présentation du spot par Mike Murray, directeur du marketing du Macintosh. Murray exposa comment nous positionnions le Macintosh en outil s'adressant à un grand nombre de consommateurs, et non pas seulement aux passionnés d'ordinateurs ou de gadgets. Cette approche en elle-même constituait une avancée très hardie, car aucune société n'avait encore pensé à mettre la haute technologie à la portée de l'utilisateur. Murray expliqua que nous devions nous distinguer du fatras des messages publicitaires de la concurrence et contrer le phénomène d'intimidation suscité par les ordinateurs.

« Nous devons faire comprendre qu'une véritable révolution se produit dans ce secteur. Nous avons donc cherché le message le plus révolutionnaire possible, et voilà ce que nous avons trouvé », conclut-il alors que le spot envahissait l'écran.

Soixante secondes plus tard, un silence glacé s'installait dans la salle. Un administrateur se prit la tête entre les mains, fixant la table. Un autre restait figé, l'air incrédule. Les autres se regardaient, l'air abasourdi.

« Steve, vous ne comptez pas vraiment vous embarquer là-dedans ? » lâcha enfin quelqu'un.

La plupart d'entre eux pensaient n'avoir jamais vu pire message publicitaire que celui-là : aucun des administrateurs extérieurs à Apple ne l'aimait. Murray, visiblement terrassé, semblait se décomposer sous nos yeux.

« Nous n'avons pas encore pris de décision définitive, dit Steve, mais nous avons prévu de passer le message pendant le Super Bowl. »

— Quel en est le coût ? demanda un administrateur.

— Environ un million de dollars, répondit Murray.

— Oh, mon Dieu ! s'exclama un autre.

— John, dit un troisième, vous êtes l'expert en publicité. Qu'en pensez-vous ?

— Eh bien, c'est le message publicitaire le plus excessif que j'aie jamais vu, mais nous devons faire une publicité aussi révolutionnaire et fantastique que le Macintosh. Je pense qu'il faut laisser à la direction le soin de prendre la décision définitive de passer ou non le message. »

« Que faire ? me demanda Steve après la réunion. »

— Nous risquons de paraître ridicules si nous ne faisons pas un bon trimestre, mais hélas, nous ne connaissons pas encore la réponse à cette question.

— Peut-être allons-nous trop loin dans ce domaine », dit Steve.

Nous avons décidé de demander à l'agence d'essayer de vendre notre minute de publicité. S'ils n'y parvenaient pas, nous lancerions le message, à condition que les ventes de Noël soient bonnes. L'offre obtenue par Chiat/Day dépassait à peine un demi-million de dollars, aussi avons-nous finalement conservé notre spot.

Au début de janvier, l'horizon s'était éclairci. Notre stratégie en

matière de prix et de publicité pour l'Apple II produisait de bons résultats : au cours du seul mois de décembre, nous avons vendu 110 000 ordinateurs, un record représentant quelque 160 millions de dollars de chiffre d'affaires. Les ventes du Lisa reprenaient un peu de vigueur. Le PC-Junior d'IBM subissait de sévères attaques, les critiques s'en prenant tout particulièrement à son clavier.

Les ultimes finitions du Macintosh se déroulaient dans les temps. Toute la société participait aux derniers préparatifs, les membres de la division de l'Apple II, habituellement en compétition avec ceux des groupes du Mac et du Lisa, proposèrent même de passer leurs vacances de Noël à emballer et livrer des Mac aux revendeurs, afin que le Macintosh soit présent sur les étagères des magasins le jour du lancement. Seule une partie de notre nouvelle usine automatisée de Fremont fonctionnait, aussi les membres du staff de l'Apple II se mirent-ils à emballer le logiciel et les manuels dans les boîtes de Macintosh.

Soutenus par l'afflux de bonnes nouvelles, nous ne doutions plus de passer le message publicitaire : « 1984 » serait diffusé. L'agence avait d'ailleurs passé le message dès la fin de 1983, probablement à trois heures du matin dans une petite bourgade, afin de participer aux compétitions pour les prix de publicité de 1983.

Nous avions un produit exceptionnel, et nous voulions le faire découvrir au monde. Mac utilisait un microprocesseur Motorola 68000, ce même microprocesseur à 32 bits déjà utilisé dans le Lisa ; et Steve ajoutait : « Il consomme des 8088 pour son petit déjeuner. » Il était convaincu que si la disquette de cinq pouces un quart avait été une innovation des années soixante-dix, de même la disquette de trois pouces et demi constituerait une innovation marquante des années quatre-vingt. Grâce à cette disquette plus sûre et plus solide, on pourrait mettre plus de 400 Kbytes d'information dans la poche de sa chemise. L'écran, comptant deux fois plus de points que les écrans des autres ordinateurs individuels de l'époque, bénéficiait d'une définition et d'une clarté bien supérieures. Et toute cette puissance tenait dans une caisse dont la taille et le poids ne dépassaient pas le tiers de celle d'un IBM PC.

C'était devenu un phénomène, instantanément. Le message passa pendant le troisième quart du Super Bowl, alors que les Raiders de Los Angeles menaient face aux Redskins de Washington. Même les commentateurs sportifs perdirent leur réserve. L'un d'entre eux s'exclama : « Oh, mais qu'est-ce que c'est ? » On put lire dans les journaux des questions du style : « Que faisiez-vous à l'heure où le spot "1984" fut diffusé ? » Le message publicitaire déclencha une controverse générale. Lorsque l'on apprit que nous avions dépensé près de 1,6 million de dollars pour un message de soixante secondes, des actionnaires en colère nous bombardèrent de lettres. Ils demandaient de quel droit j'avais pris l'argent de la société pour le dépenser dans une aventure à laquelle Apple n'entendait rien. D'autres disant gourous en publicité prétendaient que le message était totale-

ment étranger au produit. Mais le spot fut aussi l'objet de commentaires dans les journaux télévisés des trois chaînes nationales, de cinquante chaînes locales, et d'innombrables journaux et revues. Quarante-trois millions de personnes avaient vu le film bien qu'il n'ait été diffusé qu'une seule fois. Cet incroyable spot allait remporter le grand prix à Cannes — c'était le premier message publicitaire américain à l'obtenir depuis des années — ainsi que trente-quatre autres prix de publicité, nationaux et internationaux.

Rien ne nous arrêta plus, ni nous-mêmes, ni IBM. Pas même la gravité de notre situation. Steve et moi nous comprenions bien, et nous avions des réactions semblables vis-à-vis du monde. Chacun pouvait terminer une phrase commencée par l'autre. Nous étions sur la même longueur d'onde. Steve me tirait du sommeil à deux heures du matin pour discuter au téléphone sur une idée qui lui passait par la tête. « Salut, c'est moi ! » disait-il innocemment à son interlocuteur ébahi, ne paraissant pas avoir conscience de l'heure. Curieusement, j'avais agi de même chez Pepsi. Lorsque Steve détruisait le texte et les diapositives d'une présentation qu'il devait faire le lendemain matin, je me rappelais avoir adopté le même comportement à mes débuts. Jeune cadre, j'étais toujours impatient de voir les choses faites et je pensais souvent que je les réaliserais mieux moi-même. Steve aussi.

Parfois, il me semblait voir Steve jouant mon propre rôle dans un film, et ces ressemblances témoignaient faiblement de l'étrange symbiose dans laquelle nous vivions.

La veille du lancement du Macintosh, Steve et moi avons travaillé avec acharnement pour que tout soit parfait. Les membres de l'équipe du Macintosh étaient épuisés, mais également surexcités. Jusqu'au dernier moment, les trente ou quarante membres du groupe avaient travaillé jour et nuit pour tout finir à temps. Et quelques heures avant l'introduction officielle, l'équipe du logiciel mettait une touche finale aux programmes de démonstration qui présenteraient le Macintosh à des milliers de personnes.

Dans le Flint Auditorium vide, à quelques blocs du quartier général d'Apple, Steve et moi répétions nos discours, mais Steve n'était jamais satisfait. Il emmêlait les lignes, ne sachant pas ce qu'il allait dire, jetait des diapositives. Il nous rendait tous fous. Il se mettait en colère contre les accessoiristes à chaque nouvelle étape de la présentation. Il remodelait sans cesse ses commentaires, répétant jusqu'à la dernière minute ; mais je comprenais sa nervosité.

« Je considère que tu es l'égal de Woz et Markkula, m'avait confié Steve auparavant. Tu es comme l'un des fondateurs de la société. Ils ont fondé son passé, mais toi et moi créons son avenir. »

Dans les coulisses, juste avant la présentation, Steve me dit : « Voici le moment le plus important de ma vie. Je ne peux exprimer ce que je ressens. C'est la chose la plus exceptionnelle que j'aie jamais

eu à accomplir et je suis terriblement anxieux. Tu es le seul à pouvoir comprendre ce que je ressens. »

Je lui pris la main, la pressai chaleureusement et lui chuchotai bonne chance. Steve apparut sur la scène, vêtu d'un blazer croisé anthracite et d'un nœud papillon rouge, et salua la foule.

Il ouvrit la séance en citant une chanson de Bob Dylan, *The Times They Are A-Changin'*.

*Venez, écrivains et critiques qui créez les prophéties avec vos stylos  
Gardez les yeux grands ouverts, la chance ne reviendra pas.*

*Et ne parlez pas trop tôt, car la roue tourne encore*

*Et il n'existe pas de mot pour qualifier ce dont vous êtes témoins.*

*Car le perdant d'aujourd'hui sera le gagnant de demain, car les temps changent.*

Ayant regardé la foule, il quitta l'estrade.

Je m'avançai vers le podium pour exposer la situation financière de la société : discours typique d'un homme d'affaires sur l'état de la société et son avenir.

Mais avant de quitter l'estrade, je m'écartai de mon texte.

« La chose la plus importante qui me soit arrivée au cours de ces neuf derniers mois, dis-je, fut de devenir l'ami de Steve Jobs. A la tête de cette société, nous avons relevé d'immenses défis, et l'amitié qui s'est développée entre nous est d'une importance considérable. »

Ensuite je fis venir Steve, qui remonta sur l'estrade plongée dans l'obscurité. La séance allait véritablement commencer.

« Nous sommes en 1958, déclara-t-il, IBM laisse passer l'occasion d'acheter une société jeune, novatrice, qui vient d'inventer une nouvelle technologie appelée Xérogaphie. Deux ans plus tard, Xerox est née et depuis IBM s'en mord les doigts.

« Nous sommes dix ans plus tard. Les années soixante. Digital Equipment Corporation et quelques autres inventent le mini-ordinateur. IBM récusé le mini-ordinateur, car il est trop petit pour faire un travail sérieux, et, en conséquence, ne présente pas d'intérêt pour ses affaires. DEC grandit, devient une société réalisant plusieurs centaines de millions de dollars de chiffre d'affaires, avant qu'IBM ne se décide à entrer sur le marché des mini-ordinateurs.

« Nous sommes dix ans plus tard. Les années soixante-dix. En 1977, Apple, une jeune société naissante, sur la côte Ouest, invente l'Apple II, le premier ordinateur individuel que nous connaissions aujourd'hui. IBM récusé l'ordinateur individuel car il est trop petit pour faire un travail sérieux et, en conséquence, ne présente pas d'intérêt pour ses affaires.

« Début des années quatre-vingt. 1981. L'Apple II est devenu l'ordinateur individuel le plus populaire dans le monde, et Apple réalise un chiffre d'affaires de plus de 300 millions de dollars, enregistrant la croissance la plus rapide qu'une entreprise ait jamais connue dans toute l'histoire de l'Amérique des affaires. Avec cin-

quante autres sociétés qui se battent pour des parts de marché, IBM fait son entrée sur le marché de l'ordinateur individuel en novembre 1981 avec l'IBM PC.

« 1983. Apple et IBM émergent comme les deux concurrents les plus sérieux, chacune vendant pour environ un milliard de dollars d'ordinateurs individuels.

« La secousse est violente. La firme la plus importante court à la faillite, d'autres sont au bord de l'abîme. Les pertes de l'industrie tout entière dépassent les profits cumulés d'Apple et IBM dans les ordinateurs individuels.

« Nous sommes maintenant en 1984. Il semblerait qu'IBM veuille tout absorber. Apple paraît le seul espoir pour IBM de gagner de l'argent. Les revendeurs, qui accueillaient IBM à bras ouverts, craignent désormais un futur contrôlé et dominé par IBM. Ils se retournent de plus en plus vers Apple, seule force capable de garantir leur liberté future. »

Le tonnerre d'applaudissements s'amplifie au fur et à mesure que la voix de Steve devient plus forte et plus grave.

« IBM veut donc tout absorber et pointe ses canons sur le dernier obstacle qui la sépare du contrôle total de l'industrie, Apple. Big Blue dominera-t-elle toute l'industrie des ordinateurs et l'âge de l'information ? George Orwell aurait-il eu raison ? »

Pendant que la foule, hystérique, criait « non », le message publicitaire « 1984 » envahissait l'immense écran derrière Steve. Sur cette montée en puissance dramatique reposait le prélude du lancement officiel du Macintosh. Jusqu'alors, il n'y avait que deux pierres angulaires dans l'industrie des ordinateurs individuels, l'Apple II et l'IBM PC. Le Macintosh serait le troisième.

Steve se dirigea vers un grand sac, tira sur la fermeture Éclair et sortit un ordinateur avec le même sens théâtral que celui dont il avait fait preuve lorsqu'il essayait d'attirer un président de Pepsi-Cola dans sa société...

Comme il se tournait vers le Mac, le thème du film *les Chariots de feu* retentit en provenance des haut-parleurs de l'auditorium.

« Aujourd'hui et pour la première fois, j'aimerais laisser le Macintosh parler lui-même. »

D'une voix fluette qui ne ressemblait guère à la diction menaçante et mécanique du commentateur autocratique du message « 1984 », Mac dit : « Bonjour, je suis le Macintosh. C'est formidable de sortir de ce sac. Je ne suis pas très habitué à parler en public, mais je voudrais partager avec vous l'idée qui m'est venue lorsque, pour la première fois, j'ai rencontré une machine IBM. Ne faites jamais confiance à un ordinateur que vous ne pouvez pas soulever. Mais maintenant j'aimerais m'installer et écouter. C'est avec une grande fierté que je vous présente l'homme qui fut mon véritable père, Steve Jobs. »

Le public laissa éclater son enthousiasme. Les cinq premiers rangs de l'auditorium étaient occupés par les membres de l'équipe du Macintosh, tous vêtus du tee-shirt Mac, qui explosèrent. Personne ne



pouvait se retenir d'être emporté par cette hystérie collective ; ni les actionnaires ni les médias. Steve, avec un sourire entendu, hochait la tête : il savait qu'il tenait l'assistance dans le creux de sa main. A cette minute précise, il avait créé plus qu'un produit « exceptionnel ». Il venait de donner naissance à un véritable courant de pensée.

La nuit précédente, il répétait son intervention d'une façon hésitante. A présent, c'était un orateur entraînant, au rythme parfait. Tous les participants étaient captivés par sa performance spectaculaire. Dans les coulisses, le personnel d'Apple s'embrassait dans une véritable explosion de joie délirante.

Pendant que l'auditorium bourdonnait sous les applaudissements, Steve quitta l'estrade. Derrière la scène, je l'accrochai et nous nous étreignîmes. Nous avions tous deux les larmes aux yeux. Je savais tout le mal qu'il s'était donné pour réussir ce grand moment, et à quel point cela comptait pour lui. J'étais ému d'y participer.

Jamais je n'avais ressenti d'émotion aussi joyeuse. Jamais non plus je n'avais eu d'ami aussi proche que Steve.

« Steve, je suis si fier de toi, lui dis-je. Tu as réussi. »

— Oui, c'est enfin arrivé, me répondit-il avec un sourire en coin. Mac est devenu un vrai produit aujourd'hui. »

## Gérer la créativité

**Avis de recherche : Imprésario pour orchestrer un atelier de génies.**

Le *Wall Street Journal* ne publie pas souvent ce genre d'annonce. Pourtant, j'ai compris en traversant le bâtiment du Macintosh avec Steve que je n'accompagnais pas un banal dirigeant présentant un groupe d'employés à un visiteur. Lui et beaucoup d'autres cadres d'Apple ne ressemblaient pas à des directeurs : ils étaient des imprésarios.

Cette métaphore nous éclaire sur le phénomène de la stimulation de la créativité. A l'instar du directeur d'une formation d'opéra, l'imprésario doit habilement jouer avec le caractère créatif des artistes. Par moments, il tient un rôle d'entraîneur, car la création est un processus d'apprentissage et non un processus de gestion. A d'autres moments, il doit élever la voix, car la création exige de chacun une discipline de fer. En fait, l'imprésario doit se montrer alternativement admiratif et exigeant envers ses troupes.

Sur le plan artistique, il fait en sorte que l'organisation et la mise en scène permettent la production d'un chef-d'œuvre. Sa contribution consiste à faire converger les idées porteuses et les performances des artistes. Chez Apple, nous offrons un cadre à une compagnie d'artistes : nous fournissons l'infrastructure, les décors et l'équipe de soutien ; enfin, nous applaudissons les représentations des membres de la troupe, qui émergent souvent comme des vedettes à part entière.

C'est toute la différence entre inspirer des « cols bleus de la connaissance » et se contenter de motiver les gens. Tous nos schémas de motivation dérivent virtuellement du travail industriel ou postindustriel. Obtenir des individus qu'ils se surpassent consiste à gérer le phénomène de création lui-même.

Les ouvrages de gestion ne nous apprennent pas comment gérer la créativité, et ceux des autres disciplines pas davantage. Ainsi, les articles consacrés à Harold Ross, créateur et rédacteur en chef du *New Yorker*, abondent en détails sur la quantité d'alcool qu'il consommait, contre qui il se battait, pourquoi il maudissait les