

# Apple, Steve et John : de la passion à la rupture

PAR GUY LACROIX

Steve Jobs, le créateur d'Apple, repart à l'assaut de l'informatique avec sa nouvelle société Next. Qu'il échoue ou qu'il réussisse, il semble bien que sa nouvelle machine bouleversera la manière d'écrire un logiciel comme Apple l'avait fait en son temps<sup>1</sup>. C'est peut-être le moment de revenir sur l'histoire d'Apple avec *De Pepsi à Apple*, l'ouvrage de son dirigeant actuel, John Sculley.

Le nom d'Apple évoquait une légende, celle de l'âge d'or de la micro-informatique. Une époque bénie où la bidouille et la passion, alliées à l'individualisme le plus exacerbé, avaient abouti à la création puis à l'essor de la micro-informatique. Le sigle de la petite pomme incarnait la victoire de l'individu isolé sur l'organisation gigantesque, le triomphe du génie novateur qui arrive à s'imposer aux grands constructeurs : ce qui s'était produit. Après l'ère du mépris, le lancement par le mastodonte IBM, de son propre micro-ordinateur, annonçait un tournant dans l'histoire de l'informatique.

## Pour la petite pomme...

Mais Apple, c'était aussi la saga de deux hommes devenus milliardaires : Steve Wozniack le bricoleur de génie et surtout Steve Jobs, le visionnaire qui, à partir d'un garage, avaient lancé l'ordinateur personnel et convivial. C'était l'image d'Epinal de la générosité, de l'imagination et de la jeunesse réconciliées avec la réussite sociale : les idéaux des contestataires de la guerre du Vietnam, rabibochés avec le big business à travers le vieil esprit pionnier.

L'ouvrage *De Pepsi à Apple* nous présente la version de John Sculley. Il l'a rédigé, par journaliste interposé. Il nous raconte son trajet professionnel et passionnel, l'un et l'autre étant étroitement confondus. Ce maître du marketing, en

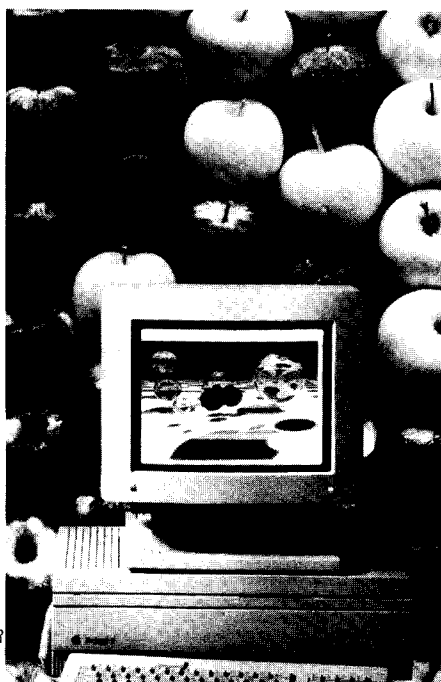
profite pour nous présenter l'image du nouvel Apple, dont il affirme vouloir faire le modèle de l'entreprise du futur : une « entreprise du 3<sup>e</sup> type », innovante, souple et adaptée au monde fluctuant de l'information, dotée d'un mode d'organisation et d'un nouveau style de direction, plus collégial. En bref, avec Apple, nous assisterions à la naissance d'une nouvelle espèce qui va succéder aux grosses machineries rigides et essouffées des grands mastodontes tels Coca-Cola et IBM, ou les firmes automobiles ; toutes ces organisations du 2<sup>e</sup> type, marquées irrémédiablement par la rigidité et les stigmates de l'âge industriel, ayant présidé à leur naissance.

Trajet intéressant que celui de John Sculley, sans doute caractéristique des mutations en cours ! Jeune architecte attiré par le théâtre, il entre pourtant chez Pepsi (sa femme est la fille du grand manitou). Il s'y épanouit dans un marketing inventif qui contribue pour beaucoup à faire de son employeur le premier vendeur de *coke* des USA, devançant enfin Coca-Cola. Ce jeune et fringant directeur devient une vedette médiatique. A l'écouter, il est celui des trois directeurs qui a la meilleure chance de succéder à Kendall, le patron vieillissant de Pepsi. Jobs se manifeste alors : il vient le chercher pour diriger Apple. Cette proposition va bousculer une carrière bien réglée et un avenir mis sur rail. Cette bande d'inventeurs et de visionnaires, en vieux pulls et jeans crados, et aux égos au moins aussi exacerbés que le sien, qui disputent passionnément sans souci des préséances et des hiérarchies, va le séduire. Après une longue résistance, il succombera à la fascination de cet univers neuf et un tantinet bordélique.

## John et Steve se fascinent... puis se fâchent...

Entre le grand patron, qui pour conquérir de nouvelles parts de marché à ses sodas, a combiné la manipulation de l'imaginaire avec une réorganisation quasi militaire de la distribution, et l'aventurier contestataire dont le rêve est de mettre la puissance des ordinateurs à la portée de chaque individu, va s'opérer un effet de miroir. Chacun possède quelque chose que l'autre désire. L'un se sent trop à l'étroit dans le monde bien réglé de l'establishment, l'autre a conscience que pour arriver à ses fins, il doit, au moins en partie, apprendre à jouer le jeu du grand capital. Une relation privilégiée va alors se développer. Pendant un temps, Apple, bicephale, semble bien s'en porter.

Et puis, après un an d'idylle, tout se gâte. Apple a vu trop grand, le marché est en récession et il faut licencier, restructurer. Les problèmes de l'entreprise exaspèrent les conflits de personnes. Ce qui chez





**John Sculley, le PDG**

Steve charmait jusque là John, commence sérieusement à l'irriter. Il considère le franc-parler de Jobs comme des faux pas. Ce Jobs, irrité par la médiocrité des responsables des grandes firmes informatiques, et qui lors de la discussion d'un projet de fusion avec les dirigeants de Xerox, leur reproche avec véhémence de rester aveugles à l'extraordinaire potentiel d'applications, que développent sous leur nez, leurs propres chercheurs. Jobs encore, qui lors d'un entretien secret en France à l'Elysée – avec l'espoir d'un contrat juteux à la clef –, se permet de faire la leçon à un membre éminent du gouvernement Mitterrand. Et toujours Jobs l'impertinent, qui, invité en grandes pompes en URSS, donne une conférence enthousiaste sur les possibilités des systèmes experts du futur. Devant un aréopage de dignitaires, il y exprime l'idée que les systèmes experts pourront répondre aux questions comme Lénine, lui-même, l'aurait fait : Bravo, bravo, crie le public ! Ou bien, ajoute-t-il, comme Trosky aurait pu le faire. Silence et vague de départs dans la salle...

L'histoire était bien trop belle, même pour l'Amérique, et fin 1986, la petite pomme impertinente donnait des signes de pourrissement. Sorti de chaînes hyper-automatisées, le Macintosh, le nouveau bébé de Steve Jobs, se vend mal. Des bruits courent alors sur des dissensions au sein du *staff*. Et puis le drame se noue ; on apprend que Jobs quitte le navire avec une

poignée de fidèles. C'est dorénavant John Sculley qui règne en maître sur les destinées d'Apple.

### Chacun sa pomme...

Mais derrière les conflits de caractères, apparaissent en filigrane, deux projets de développement pour Apple. Steve Jobs veut continuer à offrir ce qu'il y a de mieux au grand public. Il se sent investi d'une mission : la puissance des ordinateurs ne doit pas rester le monopole des grandes firmes, elle doit devenir accessible aux individus. Jobs se méfie des institutions, et méprise les dirigeants des grandes firmes. Il mise essentiellement sur les individus créatifs et sur le marché de l'éducation.

Le projet de John Sculley, lui, est essentiellement axé sur la conquête des entreprises et sur les besoins des cadres. John veut qu'Apple s'assagisse, se consolide, et rejoigne l'establishment. Il compte rejouer à Apple contre IBM, à David contre Goliath, comme il a joué Pepsi contre Coca.

Deux films publicitaires symbolisent bien ces deux projets : le premier date de l'époque où Jobs tient encore les rênes. Décor à la Orwell. Des êtres chauves et émaciés marchent à un rythme cadencé dans une sorte de hall souterrain. Puis on les retrouve tous assis sur des bancs grossiers, entourés de gardes armés, regardant un écran noir et blanc où parle Big Bro-



**Steve Jobs, le créateur**

ther : « *chacun de vous n'est qu'une cellule d'un grand corps* »..., « *directives de purification de l'information* »..., etc. Parmi tous ces zombis craintifs, la caméra cadre une jeune femme blonde, éblouissante, bronzée et athlétique, vêtue d'un tee-shirt immaculé marqué « Macintosh ». La jeune fille se saisit d'un marteau et bondit jusqu'à l'écran, qu'elle va briser en mille morceaux. Alors une voix *off* prononce : « *Le 23 janvier Apple computer introduit le Macintosh... Silence... 1984 ne sera pas 1984* ».

Le second est caractéristique du nouvel Apple, style Sculley. Deux cadres costumes-cravates, l'un jeune, l'autre d'âge mûr, assis côte à côte dans un avion. Le jeune sort de son attaché-case un rapport impeccablement présenté. Il a réalisé ce chef-d'œuvre, juste avant son départ, grâce à son Apple. Stupéfaction envieuse de l'ancêtre, et gros plan sur les canines légèrement proéminentes du cadrillon super-énergétique qui sourit voracement. Voix *off* : « *Apple : les moyens de la puissance* ».

### Apple a percé, mais à quel prix !

Rétrospectivement, on peut se dire que ces projets n'étaient pas totalement opposés, et qu'ils offraient même une certaine complémentarité. La conquête des entreprises par une informatique « conviviale », assurant une certaine compatabili-



*Steve Wozniak  
et Steve Jobs au temps  
de l'Apple II  
et quelques années  
plus tard...*



té avec les matériels IBM, et pouvant se connecter en réseaux, offrait un ancrage au développement d'Apple. On peut considérer qu'Apple, aujourd'hui, a réussi en grande partie sa percée dans l'entreprise. Mais hélas, le prix du Mac réserve la convivialité aux cadres tandis que les secrétaires sont dotées de compatibles IBM.

Ironie de l'histoire, depuis l'éviction de Jobs d'Apple, c'est essentiellement aux compatibles IBM et aussi à Atari que l'on doit la démocratisation des ordinateurs. Des compatibles, d'ailleurs de moins en moins coûteux, et dont l'interface ressemble de plus en plus à celle d'Apple. Avec notamment « Windows » qui commence à s'imposer comme un standard<sup>2</sup>. D'un autre côté, Steve Jobs n'a pas dit son dernier mot, puisqu'il a fondé une nouvelle firme, « Next », et a mitonné une nouvelle machine qui excite ceux qui l'on vue, au moins autant que le Mac en son temps. L'objet devrait être disponible en France à la fin de cette année 1989. Il vise le marché des universités, et tous ceux qui ont à faire des choses « intelligentes » avec des textes et des images. Cependant rejouer l'histoire triomphale et novatrice d'Apple est sans doute beau-

coup plus difficile aujourd'hui qu'hier.

L'installation d'Apple dans le monde des grandes firmes sérieuses et « responsables » s'est payée semble-t-il, par l'érosion de son esprit d'innovation radicale. Ses salons annuels, si enthousiastes, se sont transformés en grandes messes froides pour cadres branchés, où règne un relent assez désagréable de secte auto-satisfaite. Cette évolution nous interroge sur les possibilités de développer aujourd'hui une approche véritablement novatrice et personnelle de l'informatique dans nos sociétés. Steve avait bien conscience que si Apple voulait jouer dans la cour des grands, il devait apprendre les mœurs des grandes entreprises. Il ignorait le prix à payer.

Pourtant, les règles de la concurrence ne sont pas identiques lorsqu'on intervient sur un marché en voie de saturation, ou lorsqu'on agit sur un marché neuf : il y a certainement quelques différences, entre manager des sodas et promouvoir des technologies originales, qui modifient les rapports de l'homme avec la machine. Dans le premier cas, la concurrence se joue entre firmes qui vendent des produits similaires. Du fait qu'il n'y a pas

de différence véritable entre les produits, s'organise essentiellement une bataille d'images qui porte sur la valorisation de la marque et sur le renforcement de l'efficacité du réseau de distribution.

Un des apports de Sculley au marketing Pepsi, était d'avoir utilisé le désir grégaire de singularisation des jeunes. Ses campagnes de publicité offraient à la nouvelle génération, l'occasion de se distinguer de l'ancienne, en buvant Pepsi.

## **Du « jus » pour les cadres surtout**

La victoire de Pepsi sur Coca n'avait pas bouleversé l'histoire. Par contre la bataille entre la grande informatique et l'ordinateur personnel d'Apple avait vu s'affronter deux conceptions de l'usage des technologies. L'une reposait sur une vision hiérarchisée, centralisée et rigide du pouvoir où tout doit être contrôlé par un centre ; tandis que l'autre favorisait des solutions beaucoup plus souples et adaptatives. A l'intérieur de cette seconde conception, plusieurs options sont encore actuellement possibles. Celle proposée par Jobs, est plutôt radicale. Alors que le choix de Sculley, d'un style plus conservateur, consiste à adapter la micro informatique aux intérêts de l'establishment, en prenant celui-ci dans le sens du poil.

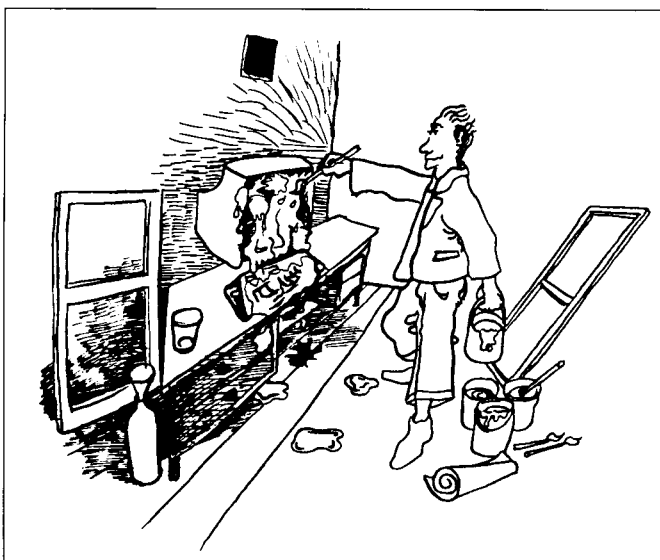
John a recyclé sa grande idée Pepsi. A l'objet présenté comme signe de reconnaissance d'une génération, il ajouté la singularisation de la différenciation sociale. Apple veut apparaître comme le vecteur de la promotion personnelle à l'intérieur de l'entreprise. Le Mac est toujours présenté comme un outil personnalisé, à forte valeur affective, mais l'image est alors ciblée sur le jeune cadre ambitieux, à qui on en réserve l'usage, par un prix élevé. L'expression de soi se voit cantonnée à l'intérieur de l'entreprise. Finie la marginalité, fut-elle inventive !

Cette politique, qui a sa cohérence, n'est pas sans risques. Lorsque la présence rassurante du Mac aura familiarisé les cadres avec une informatique débarrassée de ses aspects ésotériques, et que dans la pratique plus grand chose ne distinguera Apple d'IBM, un retournement pourrait bien s'opérer. La réputation d'aridité mais aussi de scientificité et de sérieux, attachée à la grande informatique, qui était pour « Big Blue » un handicap, pourrait fort bien se transformer en atout. Ce qui fera à nouveau la différence, c'est la créativité. Ne sera-t-il pas alors trop tard, pour un Apple qui semble surtout avoir vécu sur la mise en valeur du fond légué par Steve Jobs ?

## Maman-pomme et ses enfants

Cette question doit hanter Sculley. Il y répond sur un plan politique, en proposant une nouvelle forme d'organisation pour l'entreprise, dont Apple serait le prototype. L'entreprise moderne est affrontée à trois problèmes cruciaux : conserver une flexibilité suffisante pour s'adapter à un monde en perpétuel changement, entretenir et développer sa créativité, motiver son personnel et surtout son encadrement. Le modèle de la grande entreprise traditionnelle génère trop de rigidité, de bureaucratie, de problèmes de coordination pour répondre à ces impératifs. Il est donc préférable que la firme-mère s'abstienne de dépasser une taille critique, et accepte de fonder de nouvelles entreprises. Ces « enfants », que l'entreprise-mère va aider à se développer, se livreront à des tâches spécialisées tout en développant des liens de complémentarité et d'échange avec leur « maman ». Mais ces liens ne seront pas de subordination directe, ce qui paralyserait l'initiative de l'« enfant ».

Ainsi fut créée Claris, pseudopode d'Apple chargée de développer des logiciels pour le Mac, et notamment une version plus étoffée de Macwrite et de Macpaint autrefois fournis gratuitement lors de l'achat du matériel. La maison-mère, les enfants et les producteurs indépendants de logiciels sont censés former une sorte de constellation synergétique, où chacun profite de la réussite des autres. N'est ce pas une version repensée de la sous-traitance, qu'on nous propose ainsi, sans jamais prononcer le mot ? Les firmes traditionnelles y ont recours pour se décharger de tâches indispensables, pour s'assurer une certaine flexibilité. Cela leur procure de nombreux avantages, particulièrement de n'avoir pas directement à licencier en cas de pépins. Même revisité



C'était l'expression directe d'une aspiration politique vers plus de démocratie, et la promotion d'un projet social manifestant le désir de maîtriser la technologie, en prenant le parti de l'individu face aux grandes organisations. Et ceux qui achetaient les ordinateurs qu'ils avaient conçus, y découvraient le reflet de leurs préoccupations personnelles et de leurs rêves. Ce fut sans doute la principale raison du foudroyant décollage de la petite pomme.

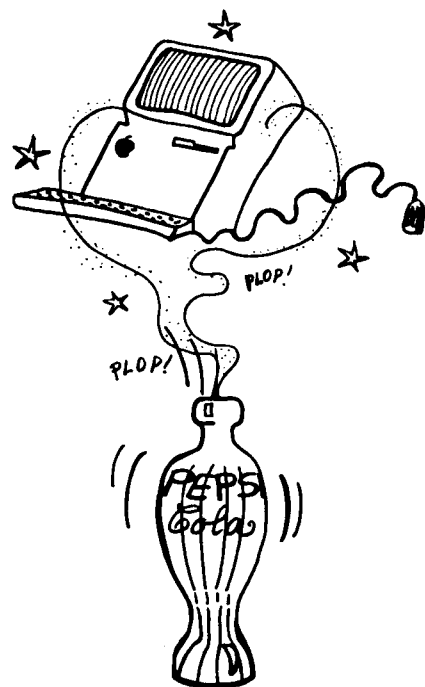
par l'hypothèse Gaia (la terre conçue comme un super organisme), et l'esprit du nouvel âge, qui font partie des références de Sculley, le tableau de la nouvelle entreprise apparaît un peu poussé au rose...

Reste la motivation du personnel. Et sur ce point crucial Apple ne fait pas plus preuve d'imagination que n'importe quelle entreprise du 2<sup>e</sup> type. Les cadres sont censés être dynamisés par les charmes de l'épreuve vécue en commun, genre ascension du Kilimandjaro, accompagnés des conjointes. Un choc culturel paraît-il... Après avoir survécu à un tel cataclysme, ils se sentiraient de vrais Tarzan. Quand aux subalternes, il n'en est pas question, mais ils doivent bien bénéficier des retombées du traitement, puisque la productivité remonte...

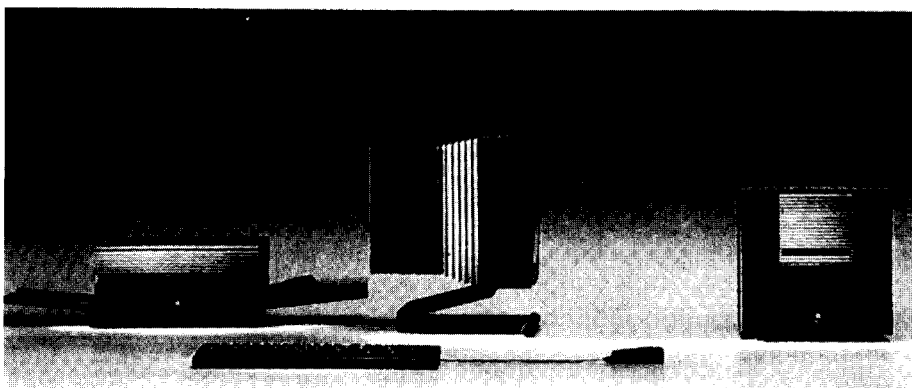
### Créativité ou puissance ?

L'empoignade entre les grands de l'informatique et la micro à son début était d'un tout autre calibre : il s'y jouait un choix de société. Et peut être, cette bataille continue-t-elle aujourd'hui, sous d'autres formes. L'immense mérite d'Apple première manière, consiste à s'être appuyé sur la passion des jeunes informaticiens pour violenter les grandes firmes. A la source de cette passion, il y avait une vision du monde qui ne relevait pas que de l'extase technologique et de la bidouille.

Le livre fermé une image me hante, celle de Kandall le patron de Pepsi, ce prototype du grand manager, ce condottiere du soda. Kandall au siège de Pepsi, énorme bâtiment niché dans un immense parc verdoyant où s'expose l'accumulation de sculptures soigneusement choisies tout au long d'une existence : comme s'il cherchait une ultime justification dans l'exposition de l'argent transcendé par l'art. La vue de Kandall donne sur un grand bassin. Il effleure un petit bouton, et voici que jaillit juste devant ses yeux un jet d'eau de douze mètres de haut, faramineuse éjaculation, qui laisse John Sculley ébloui.



### La station NeXT de Jobs



1 « Next révélé : portrait d'un ordinateur prodigieux », *Science & Vie Micro*, Juillet-août 1989.

2 Sans compter – malgré les protections techniques et juridiques –, l'irruption toujours possible de clones, tel Jonathan, le « compatible Mac » taiwannais, fabriqué par Akkord.