

BESTSELLER DU *NEW YORK TIMES*

MARC BENIOFF

Fondateur et PDG de Salesforce | et MONICA LANGLEY

TRAILBLAZER

L'ENTREPRISE, PLATEFORME
INCONTOURNABLE DU CHANGEMENT

● Éditions
EYROLLES

« À l'heure où la responsabilité sociétale des entreprises est de plus en plus interrogée, *Trailblazer* démontre l'impact positif majeur que peut avoir la réussite entrepreneuriale qui s'enracine dans des valeurs et des convictions incarnées. »

— SOPHIE BELLON, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE SODEXO

« Un livre important et fascinant pour quiconque cherche à laisser une empreinte positive dans le monde. Benioff nous rappelle à tous ce qu'on peut accomplir en abandonnant le "*business as usual*" et en considérant nos valeurs comme vecteur de notre action. »

— RICHARD BRANSON, FONDATEUR DE VIRGIN GROUP, AUTEUR ET PHILANTHROPE

« Un témoignage porteur d'espoir à l'heure où nos modèles traditionnels sont remis en question. »

— GWENAELLE THEBAULT, DIRECTRICE GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE,
GROUPE MARIE CLAIRE

« Avec intelligence, franchise, générosité et une spiritualité affirmée, Benioff partage son expérience inestimable de deux décennies à la tête d'une des entreprises les plus admirées au monde. »

— WILL.I.AM, ARTISTE RÉCOMPENSÉ PAR UN GRAMMY AWARD,
INNOVATEUR DE LA TECH ET PHILANTHROPE

« Marc Benioff est un exemple inspirant pour tous les entrepreneurs qui cherchent à concilier sens et croissance ! »

— JULIE RANTY, DIRECTRICE GÉNÉRALE, VIVA TECHNOLOGY

« Des mots comme *valeur*, *profit* et *perte* trouvent chez Marc Benioff une toute nouvelle définition. La valeur provient des valeurs – qui gagne, qui perd ? Présenter un compte de résultat nécessite de prendre en considération des intérêts qui dépassent largement le conseil d'administration. »

— BONO, LEADER DU GROUPE U2 ET COFONDATEUR DE ONE ET (RED)

« La référence absolue pour s'appuyer sur l'entreprise comme plateforme du changement en ces temps incertains. »

— RAY DALIO, FONDATEUR DE BRIDGEWATER ASSOCIATES
ET AUTEUR DU LIVRE *LES PRINCIPES DU SUCCÈS*

TRAILBLAZER

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Titre original en langue anglaise : Trailblazer,
The Power of Business as the Greatest Platform for Change

Copyright © 2019 by Salesforce.com, Inc

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-212-57489-0

BESTSELLER DU *NEW YORK TIMES*

MARC BENIOFF

Fondateur et PDG de Salesforce | et MONICA LANGLEY

TRAILBLAZER

L'ENTREPRISE,
PLATEFORME INCONTOURNABLE
DU CHANGEMENT

Traduction française : Pascale-Marie Deschamps

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

PROLOGUE.....	7
PARTIE 1	
Les valeurs créent de la valeur	
Une nouvelle direction.....	13
CHAPITRE 1	
Les débuts.....	19
CHAPITRE 2	
Les valeurs.....	33
CHAPITRE 3	
La confiance.....	45
CHAPITRE 4	
Le succès client.....	67
CHAPITRE 5	
L'innovation.....	89
CHAPITRE 6	
L'égalité.....	105

PARTIE 2**L'entreprise, plateforme indispensable du changement**

La connaissance partagée.....	127
CHAPITRE 7	
Ohana.....	131
CHAPITRE 8	
Donner, c'est progresser.....	149
CHAPITRE 9	
L'esprit novice.....	169
CHAPITRE 10	
Les parties prenantes.....	187
CHAPITRE 11	
Le PDG militant.....	205
ÉPILOGUE.....	225
REMERCIEMENTS.....	233
INDEX.....	235

Prologue

L'histoire de ce livre commence un matin de l'été 1996, sous le ciel bleu de San Francisco. La vue sur la baie depuis mon appartement devait être splendide mais je m'en moquais. J'étais dans mon lit, sans énergie ni envie de me lever.

J'avais le boulot de mes rêves chez Oracle, qui était en train de devenir un des plus grands éditeurs de logiciels au monde. Alors que je sortais tout juste de la fac, le créateur de l'entreprise, un visionnaire du nom de Larry Ellison avait, je ne sais comment, vu plus loin que ma tignasse et ma collection de chemises hawaïennes loufoques. En quatre ans, j'étais devenu le plus jeune vice-président de l'histoire de l'entreprise. Très vite, mon salaire s'est chiffré en millions de dollars, plus les actions et autres avantages.

Et pourtant me voilà, un jour de semaine, pétrifié sous ma couette dans mon appartement de Telegraph Hill. Ni heureux, ni épanoui.

Je vivais le rêve américain, mais j'étais perdu.

Quelques heures plus tard, j'ai réussi à me traîner jusqu'au bureau où j'ai expliqué à Larry le malaise qui m'avait saisi. Il avait une solution simple et directe : « Tu devrais prendre un congé sabbatique. Pars trois mois, va te balader. Et prends-toi », a-t-il ajouté.

Pour être franc, je ne savais pas vraiment ce qu'il entendait par « sabbatique », mais Larry était mon mentor et je suivais ses conseils. Un peu plus tard, j'ai appelé mon ami Arjun Gupta pour lui raconter ce qui m'arrivait. Il venait de démissionner pour monter sa propre boîte et m'a proposé de l'accompagner au Népal et en Inde, ce qui m'a paru un bon moyen de penser à autre

chose. J'étais loin de me douter que ce voyage allait changer le cours de mon existence.

Nous avons fini par nous retrouver à Trivandrum, en Inde du Sud, aux confins de la mer d'Arabie. Nous étions venus jusqu'ici pour une raison bien précise... Quelques années auparavant, j'avais rencontré Amma (la « mère »), Mata Amritanandamayi, une femme chaleureuse d'une remarquable sagesse, plus connue sous le nom de « Prêtresse du câlin », qui guidait et reconfortait d'innombrables fidèles. J'espérais secrètement que sa sagesse et son étreinte connue pour ses vertus apaisantes m'aideraient à me retrouver.

Au milieu des chants hindous et des nuages d'encens, Arjun et moi lui avons parlé de nos objectifs professionnels : ils nous semblaient jouer un rôle dans notre état de confusion. Amma nous a regardés avec compassion et a dit : « Dans votre quête du succès et de la fortune, n'oubliez pas d'aider les autres. »

Ces paroles ont fait germer dans mon cerveau l'idée de Salesforce : je voulais créer une entreprise vouée aux nouvelles technologies et à l'innovation ; mais dans mon cœur je la voulais également engagée à rendre ce qu'elle recevrait. Ce jour-là, à Trivandrum, la graine a été plantée. Deux ans plus tard, j'ai quitté Oracle pour mener ce projet à bien.

En créant la société en 1999, il était capital pour nous d'enraciner profondément cette notion de don dans notre culture d'entreprise. Bien entendu, je voulais que Salesforce soit prospère – mais je tenais aussi à ce qu'elle ait un impact positif sur le monde. Nous avons donc décidé dès le départ de définir le socle de nos valeurs : la confiance, le succès de nos clients et l'innovation. Plus tard, nous en avons ajouté une quatrième : l'égalité. Nous avons également décidé d'allouer un pour cent de nos actions, de nos produits et du temps de travail de nos salariés à des causes humanitaires, et ce quelle que soit notre croissance. Nous avons appelé cette initiative le modèle philanthropique 1-1-1.

Au cas où vous ne connaissiez pas Salesforce, nous sommes les pionniers dans la fourniture de services en gestion de la relation client (CRM) sur serveurs distants (cloud) à des entreprises de

toutes tailles. Nous avons été une des premières entreprises à proposer des logiciels en ligne, et de l'espace de stockage où nos clients peuvent sécuriser leurs données. Salesforce est à l'origine d'un nouveau modèle économique qui proposait alors de nouveaux outils, plus intelligents, plus intuitifs, accessibles aux petites et grandes entreprises par abonnement, plutôt que par de coûteux contrats de longue durée.

Il y a quelques années encore, je pensais que si la valorisation de Salesforce depuis son entrée en Bourse en 2004 était passée d'un milliard de dollars à plus de cent vingt milliards, c'était grâce à notre excellente gestion de l'entreprise. J'ai depuis compris que nous ne devons pas tant notre succès à nos logiciels, à nos salariés ou à notre modèle économique, qu'à notre décision, en 1999, de choisir nos *valeurs* pour boussole de notre culture d'entreprise.

Je ne suis pas le seul à le dire : il apparaît de plus en plus clair que les marchés récompensent les entreprises altruistes, et que les firmes investies d'une mission sociale tendent à mieux se porter. Dans un domaine aussi compétitif que les hautes technologies, où la réussite ou l'échec tiennent à la faculté d'attirer les personnes les plus talentueuses, c'est souvent un élément immatériel – une culture d'entreprise diverse, inclusive, aux valeurs fortes – qui détermine le choix final des candidats.

Ces dernières années ont été complexes, incertaines, et dans la confusion, la fatigue et l'excitation, je me suis rendu compte à quel point nos valeurs nous définissent. Loin de n'être qu'une flèche ornementale au sommet de notre siège à San Francisco, elles sont l'armature de béton et d'acier de ses fondations. À chaque fois, ce sont elles qui ont évité à l'entreprise de basculer.

J'ai écrit ce livre pour partager ce que j'ai appris au cours de cette aventure où, de start-up impécunieuse, installée sur le même palier que mon ancien appartement à San Francisco, Salesforce est devenue une des entreprises à la plus forte croissance du secteur de la high-tech, haut placée dans les classements annuels des entreprises préférées et des meilleurs environnements de travail. Mais mon histoire et celle de Salesforce ne sont pas les seuls sujets de ce livre. Il a également pour but d'expliquer comment entretenir une culture où réussite rime avec altruisme, pour prospérer

dans un monde où la force de l'entreprise tient essentiellement aux principes qu'elle a adoptés. Je ne prétends pas avoir toutes les réponses, mais j'espère que quel que soit votre domaine d'activité, ce livre vous convaincra de ne pas laisser vos valeurs à la porte de votre entreprise.

PARTIE 1

**LES VALEURS
CRÉENT
DE LA VALEUR**

UNE NOUVELLE DIRECTION

L'immense auditorium était plein à craquer. Pas un siège de libre, ni un centimètre de mur... Hommes d'État, dirigeants, hauts fonctionnaires, universitaires et experts, la quintessence de l'influence mondiale se pressait là. Sur la scène, j'étais entouré de quatre autres invités, des PDG de la tech et des leaders d'opinion réputés. Derrière nous, le titre de la conférence sur le point de commencer est apparu à l'écran en lettres géantes, intimidantes. Plus qu'un titre, c'était une question, presque une accusation : « *In Technology We Trust?* » (« En la technologie nous croyons. Ah bon ? »)

Pendant que nous nous préparions en réajustant nos vestes, le journaliste économique Andrew Ross Sorkin a ouvert le débat en déclarant que la baisse de confiance du public envers les entreprises de la tech était « le sujet central, l'enjeu capital du moment qui occupait tous les esprits ».

Il avait raison. En ce début de 2018, la tech était en pleine crise de confiance. Le monde venait d'apprendre l'existence de failles de sécurité très inquiétantes chez Facebook et le rôle éventuel de la Russie dans une manipulation des élections présidentielles américaines de 2016, au grand dam de l'opinion américaine. Chez les participants à cette édition du Forum économique mondial de Davos, en Suisse, trottait une question, brûlante, à la simplicité trompeuse : *que faire pour arranger les choses ?*

J'ai consacré toute ma carrière à la technologie. Je suis souvent émerveillé par la façon dont les progrès de l'informatique

changent radicalement nos habitudes de vie et de travail. Cette dernière décennie, à l'origine de ce qu'on appelle la quatrième révolution industrielle, a vu des innovations extraordinaires dans les domaines de l'intelligence artificielle, de l'informatique quantique, de l'ingénierie génétique, de la robotique et de la 5G. Des flux d'informations digitales déferlent à une vitesse et à une échelle inconcevables il y a encore dix ans ; et l'IA et la robotique brisent une à une les barrières entre les humains et les machines. Tous les individus, tous les objets sur terre sont en train de s'interconnecter, engendrant des défis économiques et des bouleversements d'une complexité que personne n'aurait pu prévoir.

J'ai toujours pensé que la technologie avait le pouvoir d'aplanir le terrain de jeu planétaire pour le meilleur : favoriser l'avènement de sociétés plus ouvertes, plus diversifiées, plus confiantes et plus inclusives, tout en offrant à des milliards de personnes des opportunités dont personne n'aurait osé rêver hier encore. Un an après la sortie de ce livre, il est fort possible que les propriétaires de téléphone portable soient plus nombreux que les bénéficiaires de l'eau courante ou de l'électricité à domicile.

Mais il m'apparaissait désormais aussi clair que la technologie n'était pas la panacée et que ces possibilités étaient loin d'être garanties. Nous faisons face à de nouvelles pressions, de nouveaux risques, et avec eux, à des dilemmes moraux tout aussi inédits. Les inégalités, en se creusant, entamaient la confiance des populations dans leurs institutions. Des enjeux socio-économiques complexes comme la vie privée, l'éthique, l'éducation, l'avenir du monde du travail et l'état de notre planète s'invitaient bon gré, mal gré dans le monde des affaires. En ce matin enneigé à Davos, un constat très simple s'est imposé : ces enjeux ne pouvaient rester l'apanage des ONG, des militants et des philanthropes. Toute entreprise, récente ou non, devait trouver la façon de travailler dans un monde où ses clients attendraient davantage d'elle sur le plan moral et éthique.

L'aube se levait sur un monde nouveau, que nous y soyons prêts ou pas.

Au même moment, le message que m'adressaient les salariés, clients et autres parties prenantes de Salesforce, était très simple : le monde était en train de changer, et avec lui la nature fondamentale

de l'entreprise et de son fonctionnement. Loin d'être temporaires ou graduelles, ces transformations seraient structurelles et permanentes. Pour relever ces futurs défis, toutes les entreprises auraient absolument besoin de la valeur première adoptée par Salesforce vingt ans auparavant : la confiance.

Première intervenante à s'exprimer, Ruth Parent, directrice financière d'Alphabet (la société mère de Google) déclare que le public n'a pas perdu confiance en Google... Après tout, dit-elle, les gens reviennent tous les jours sur nos plateformes exécuter des milliards de milliards de recherches. Un argument que j'avais entendu plus d'une fois dans la bouche de mes collègues de la tech.

Lorsque vient mon tour de prendre la parole, je lance : « La confiance doit être la valeur centrale de l'entreprise. Sinon, ça risque de mal finir. »

Dans la salle, la gêne était palpable. Après un court instant, j'ai évoqué ces moments de l'histoire où les autorités de régulation s'étaient endormies. J'ai mis dans le même sac la tech, les CDS (*Credit Default Swap*) de la crise financière de 2008, le sucre, le tabac... autant de produits dangereux que les entreprises avaient pu commercialiser sans aucune régulation. Notre secteur avait bénéficié d'une immense liberté pendant des années : « Quand les PDG refusent de prendre leurs responsabilités, les pouvoirs publics n'ont pas d'autre choix que de s'en mêler. »

À mon retour de Davos, mon téléphone s'est mis à sonner sans interruption. Des patrons de la tech m'appelaient, les uns après les autres, pour me reprocher de les avoir trahis. Manifestement, j'étais sorti du rang, j'avais franchi une frontière invisible. Et ils étaient furieux. Par dérision, Lynne, ma femme, m'a surnommé « le régulateur ».

Défendre ma position n'était pas facile. Après des années à promouvoir la technologie, j'étais déstabilisé par ce rôle de critique en chef qui semblait m'être dévolu. Mais tout le mépris du monde n'aurait pas suffi à me convaincre que la croissance, l'innovation, le profit ou toute autre finalité comptait plus dans le succès d'une entreprise qu'une relation de confiance durable.

J'ai décidé d'écrire ce livre car je crois sincèrement que nous sommes au seuil d'une *cinquième* révolution industrielle où la confiance sera accordée aux entreprises qui mettront à profit les technologies développées pendant la quatrième pour améliorer l'état du monde. L'innovation ne progressera plus dans la bonne direction à moins qu'elle ne soit consacrée sincèrement et durablement au progrès de l'humanité tout entière. Les entreprises et leurs dirigeants ne peuvent plus se permettre de séparer leurs objectifs économiques des problématiques sociétales qui les entourent. Le choix de leur mission ne peut plus être binaire : croître ou donner ; faire du profit ou promouvoir le bien commun ; innover ou rendre notre monde plus vivable.

Il faut transformer ces « ou » en « et ». Aller bien en faisant le bien n'est plus seulement un avantage compétitif, c'est un impératif économique.

J'ai écrit ce livre car je crois que toute entreprise et tout individu – qu'il soit fraîchement embauché ou solidement installé dans un bureau de patron – porte en lui le potentiel de changer le monde. Pas uniquement pour des questions morales, mais parce qu'à l'avenir, ce sera nécessaire pour réussir.

En ce week-end enneigé de 2018 à Davos, j'ai enfin compris que les temps avaient changé. Salesforce, l'entreprise dont j'étais à la tête depuis bientôt vingt ans, m'indiquait la nouvelle direction à prendre.

Beaucoup d'entreprises affichent des valeurs, mais dans les turbulences, quand elles devraient compter le plus, les dirigeants oublient souvent de les appliquer. Au moment de prendre des décisions importantes, ils les considèrent comme un signe de luxe, sagement affiché au mur. Si un nouveau produit ou projet ne s'inscrit pas dans les valeurs de l'entreprise, ils s'en consolent en prenant leurs distances avec elles. Après tout, se disent-ils, ce n'est pas à nous de contrôler l'utilisation de nos produits.

Mes trois livres précédents parlaient de responsabilité des entreprises. Dans *Compassionate Capitalism*, j'ai décrit comment l'altruisme peut intégralement faire partie de leur réussite. Dans *The Business of Changing the World*, j'ai raconté l'expérience de

collègues PDG dont l'entreprise faisait la part belle à la philanthropie. Dans *Behind the Cloud*, j'ai chroniqué les dix premières années de Salesforce et l'insertion de la philanthropie au cœur de notre activité.

Trailblazer, enfin, est né de ma découverte de ce qu'il se passait réellement chez Salesforce. Plusieurs épreuves et défis auxquels l'équipe de direction a été confrontée (ainsi que le processus houleux, parfois douloureux, parfois inspirant, qui nous a permis d'y faire face) ont en effet modifié ma vision de l'avenir du monde des affaires et m'ont fait comprendre différemment le fonctionnement de mon entreprise.

Si je ne dois retenir qu'une seule chose des expériences racontées dans ces pages, c'est qu'en période difficile, les valeurs et la culture de l'entreprise sont plus importantes que jamais. Même quand ce n'était pas évident, Salesforce a toujours suivi une voie au plus près de nos valeurs collectives.

Si l'équipe de direction avait été seule à décider, cette histoire aurait une autre fin. Mais nous n'aurions jamais surmonté les défis et gravi les sommets que vous allez bientôt découvrir si nos décisions n'avaient pas été inspirées, voire conseillées, par nos parties prenantes : nos collaborateurs, clients, partenaires, investisseurs et les territoires où nous vivons et travaillons.

Pour réussir à l'avenir, chaque individu, chaque entreprise devra défricher sa propre voie. Où que vous travailliez, quel que soit votre métier, nous pouvons tous contribuer à des activités florissantes et à un monde meilleur. S'il fallait résumer l'idée centrale de ce livre, je dirais ceci : une culture ancrée dans des valeurs crée de la valeur.

J'espère sincèrement que ces pages vous donneront matière à introspection et l'envie de vous poser les bonnes questions et de tracer votre propre chemin. Ce que vous ferez ensuite est important.

Chapitre 1

Les débuts *Les Benioff de San Francisco*

Vous serez peut-être surpris d'apprendre que j'ai fait des études, et que j'ai un diplôme d'administration des affaires.

Chez mes pairs de la high-tech, cette ligne du CV est assez originale. Nombre de fondateurs d'entreprises ou PDG sont fiers d'avoir arrêté leurs études pour poursuivre leur rêve. Que la figure du milliardaire autodidacte soit populaire se comprend : les rédacteurs en chef de magazines et les scénaristes de Hollywood raffolent de ces émouvantes *success stories*. Elles nourrissent également le mythe qu'en Amérique il suffit d'avoir de la volonté pour réussir. Le véritable héros est celui qui apprend les affaires en créant la sienne.

Les études supérieures éclairent et font avancer nos civilisations, cela me paraît évident. Mais je ne suis pas certain qu'elles fassent de vous un meilleur entrepreneur. Les cours que j'ai suivis à l'université de Californie du Sud ont aiguisé ma curiosité et m'ont cultivé, mais les défis professionnels que j'ai rencontrés dans ma carrière, en particulier les plus récents, n'auraient absolument pas pu être anticipés par mes professeurs des années 1980.

Une particularité, cependant, me rend conforme au profil typique de l'entrepreneur high-tech : ma première leçon de business, et la plus formatrice, je l'ai prise très loin des amphes.

Ce n'était pas dans mon sous-sol transformé en labo informatique, ni dans mon premier job, ni dans les salles de réunion où j'ai fait mes premières présentations hésitantes à de potentiels investisseurs de Salesforce. Ma première salle de classe avait quatre pneus et roulait à l'essence au plomb. C'était le break Buick 1970 de mon père.

Notre Buick familiale était une véritable baleine, longue de presque six mètres, à l'intérieur imitation bois. Lors des après-midi estivales passées en voiture avec mon père, mes jambes nues collaient au siège en vinyle. La plupart du temps, ce bon vieux break transportait mes parents, mes deux sœurs et moi d'un point A à un point B. Mais pas le dimanche. Le dimanche, il devenait véhicule de livraison.

Mon père, Russell, avait une chaîne de magasins de vêtements appelée Stuart's Apparel. Le week-end, il faisait la tournée de ses six boutiques dans la baie de San Francisco pour transférer des marchandises de l'une à l'autre. J'étais souvent de la partie pour l'aider. Nous garions la Buick près de la porte de la réserve, baissons le hayon et faisons des allers et retours les bras chargés de rouleaux de laine, de lin, de rayonne, de popeline et de polyester.

Ses boutiques étaient dispersées dans toute la baie, certaines à une heure de route de San Francisco, notre rituel dominical pouvait donc prendre presque toute la journée. Quand je ne regardais pas par la vitre, perdu dans mon monde intérieur, je réfléchissais à la façon de travailler de mon père.

Pendant la semaine, il repérait les produits qui se vendaient le mieux et il les concentrait sur les magasins qui faisaient le plus gros chiffre d'affaires. « Il nous faut des pulls en angora rose à Valley Fair », déclarait-il avant de filer, son assiette encore à moitié pleine. Pendant les années 1970, les manteaux en fourrure de lapin et de renard portaient comme des petits pains, et soirées après soirées, mon père en faisait autant. Un de ses managers l'appelait ; il accrochait alors la marchandise à la barre de métal qu'il avait installée dans le coffre de la Buick et il filait.

On ne peut pas dire que mon père était particulièrement extraverti. Il mesurait deux mètres – en cela, je lui ressemble, mais c'était un doux géant, affable, pragmatique, d'une politesse extrême, et très attentionné. Cependant, comme bien des hommes de sa génération, il était très peu enclin aux émotions. Il avait vécu la Grande Dépression et il est resté frugal toute sa vie. Il n'achetait quasiment que des vêtements soldés dans les magasins spécialisés dans les grandes tailles, et toutes ses voitures, y compris la Buick, étaient d'occasion.

Fred Benioff, mon grand-père paternel, et deux de ses frères ont émigré avec leur père de Kiev (qui faisait alors partie de l'empire russe) à San Francisco à la fin du XIX^e siècle pour faire commerce de fourrures. Je n'en sais guère plus sur Fred : il a quitté femme et enfants alors que mon père était jeune et ils ne se sont plus jamais parlé. Ma grand-mère Helen a réussi à lui reprendre l'affaire Benioff. Elle avait des boutiques partout dans l'Ouest, ses journées étaient interminables ; mon père et son frère ont été en partie élevés par des amis de la famille.

En 1966, l'année de mes 2 ans, papa a décidé de quitter l'entreprise familiale et de se mettre à son compte. PDG de Stuart's Apparel, il en était aussi le directeur financier et celui des achats, du marketing et des ventes. Quand il n'était pas à Los Angeles ou à New York – dont il sillonnait souvent les quartiers textiles à l'affût des nouvelles tendances –, il passait la plupart de ses soirées à faire les comptes à la main, sur la table de la cuisine, jusqu'à 23 heures. Comme il était seul à s'occuper des stocks de ses six boutiques, il consacrait l'essentiel de ses week-ends à transporter robes et vêtements de sport d'un magasin à un autre. Ses seuls plaisirs étaient les dominos et une partie de chasse ou de pêche occasionnelle.

Je n'ai jamais aimé l'idée de tuer un être vivant, mais jeune j'ai passé bien des journées avec un fusil de chasse calibre 12 à l'épaule. La chasse au canard, au ramier, au chevreuil et même au sanglier avec mon père dans les orangeraies de la vallée de San Joaquin, et la pêche dans la rivière Truckee près du lac Tahoe, font partie de mes souvenirs d'enfance au même titre que le transport de pantalons pour femme et de chemisiers. Je n'appréciais pas particulièrement, voire franchement pas, ces activités, mais grâce à elles je passais du temps avec mon père.

Ils étaient longs et fastidieux, ces dimanches occupés à trimballer des marchandises de boutique en boutique. Mais j'ai su ainsi très tôt que je n'étais pas fan de commerce, une de mes nombreuses différences manifestes avec mon père. Russell Benioff aimait être dehors, c'était un génie de la charpente, mais il n'avait pas le goût de la technologie. J'étais, contrairement à lui, fasciné par l'électronique à tel point que ma mère, Joelle, raconte qu'à 4 ans j'ai démonté et remonté le téléphone familial. À chaque fois que ma grand-mère nous rendait visite, je la suppliais de m'emmener au magasin d'électronique Radio Shack.

Aussi loin que je me souviens, j'ai toujours été un enfant timide. Je voyais peu d'amis, j'évitais les activités de groupe. Je préférais la compagnie de mon golden retriever, Brandy, à celle des êtres humains. Mon père n'était pas du genre à s'inquiéter pour mon développement, mais ma mère si. Elle n'arrivait pas à me faire jouer au baseball, ni même à venir dire bonjour quand ses amies passaient la voir. Je n'étais pas particulièrement intéressé par l'école non plus. Une fois, ma maîtresse de maternelle m'a demandé de dessiner un cercle. Soutenant son regard, j'ai tracé une ligne. Même si maman est sortie en larmes de nombreux rendez-vous parents-professeurs, elle m'a toujours laissé libre de me consacrer à mes passions, qui étaient loin, très loin de la classe.

À 12 ans, j'ai déménagé ma chambre du premier étage au sous-sol, où j'ai pu m'adonner à mon étrange passion sans être dérangé. Deux ans plus tard, j'ai acheté mon premier ordinateur chez Radio Shack, un TRS-80, et j'ai aussitôt quitté le monde analogique. À 15 ans, je maîtrisais les bases du code et j'ai créé un programme simple que j'ai appelé How to Juggle. Je l'ai envoyé à un magazine d'informatique qui me l'a acheté 75 dollars. Il va sans dire que j'étais mordu.

Le jour de mes 16 ans, j'ai échangé mon TRS-80 contre un Atari 800, un lecteur de disquettes externe et une imprimante. Cet été-là, j'ai trouvé un petit boulot à mi-temps chez ComputerLand et, sur mes loisirs, j'ai monté ma première entreprise, à laquelle j'ai donné un nom follement sexy : Basic Computers, d'après le langage de programmation BASIC, dont j'étais tombé amoureux.