

Hard Things

Ben Horowitz

Hard Things

Entreprendre dans l'incertitude

Traduit de l'américain par Laurence Nicolaieff

DUNOD

L'ouvrage original a été publié aux États-Unis par Harper
Business sous le titre *The Hard Thing about Hard Things*.
Copyright © Ben Horowitz, 2014

Conception de la maquette intérieure : PCA

© Dunod, 2018 pour la version française
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-077828-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Felicia, Sophia, Mariah et le Boocher, mi familia,
pour m'avoir supporté tandis que j'apprenais tout cela.*

*Cent pour cent de ma part des bénéfices de ce livre
iront à l'American Jewish World Service
pour aider les femmes dans les pays en développement
à obtenir les droits civils fondamentaux.*

*Elles sont véritablement confrontées
aux situations difficiles.*

Sommaire

Introduction	9
Chapitre 1. De communiste à capital-risqueur	11
Chapitre 2. <i>I Will Survive</i>	28
Chapitre 3. Cette fois avec de l'émotion	51
Chapitre 4. Quand l'édifice vacille	69
Chapitre 5. Prendre soin des personnes, des produits et des profits (dans cet ordre-là).....	101
Chapitre 6. L'exploitation au jour le jour	146
Chapitre 7. Comment diriger, y compris quand vous ne savez pas où vous allez	192
Chapitre 8. Première règle de l'entrepreneuriat : il n'y a aucune règle	233
Chapitre 9. La fin du commencement	252
Annexe Questions à (se) poser quand on recrute un responsable des ventes.....	265
Remerciements	271
À propos de l'auteur	275

Introduction

« C'est le monde réel, mec, l'école est finie
On t'a volé tes rêves et tu ne connais pas le voleur. »

– Kanye West, *Gorgeous*

Chaque fois que je lis un livre ou un manuel sur le management, je ne peux m'empêcher de penser : « Fort bien mais cela ne traduit pas ce que j'ai vécu de plus difficile dans telle ou telle situation. » Car le plus difficile n'est pas de déterminer un grand objectif effrayant et audacieux, mais de devoir licencier des salariés quand on n'atteint pas cet objectif. Le plus difficile n'est pas de recruter des talents, mais de gérer le moment où ces « talents » s'estiment en droit d'avancer des exigences déraisonnables. Le plus difficile n'est pas d'élaborer un organigramme, mais d'instaurer une véritable communication à l'intérieur de l'organisation que vous venez de créer. Le plus difficile, enfin, n'est pas de projeter un rêve ambitieux, mais de se réveiller en pleine nuit avec des sueurs froides quand le rêve vire au cauchemar.

Ces ouvrages tentent en fait d'offrir des recettes à des problèmes qui n'admettent aucune solution. Il n'existe pas de réponse toute faite pour affronter les situations complexes et évolutives. Il n'y a pas de recette unique pour bâtir une entreprise de haute technologie, aider un groupe de gens à sortir du marasme, composer des chansons à succès, devenir le meilleur quarterback de la National Football League, se présenter aux élections présidentielles... et pas de solution miracle pour motiver les équipes quand l'entreprise se trouve au bord du gouffre. C'est ce qui est le plus difficile quand tout va à vau-l'eau – aucune formule magique ne permet de redresser la situation.

Sauf peut-être quelques conseils avisés et l'expérience.

Je ne prétends pas offrir une réponse dans l'absolu. Je me contente simplement de relater mon histoire personnelle et les obstacles que j'ai rencontrés. En tant qu'entrepreneur, P-DG et aujourd'hui capital-risqueur, je continue à en tirer des leçons utiles – en particulier depuis que je collabore avec une nouvelle génération de P-DG fondateurs. Monter une entreprise suppose inévitablement de traverser des périodes rudes. Je m'exprime en connaissance de cause: j'ai survécu. Si les circonstances diffèrent, les schémas fondamentaux et les enseignements restent d'actualité.

Au fil des années j'ai rassemblé ces leçons en une série de billets de blog lus par des millions de personnes. Nombre d'entre elles m'ont signifié qu'elles souhaitaient connaître toute l'histoire. Ce livre la raconte pour la première fois, en reprenant le contenu de mon blog. Des amis, des conseillers, des membres de ma famille m'ont aidé au cours de ma carrière, comme m'inspire le hip-hop. Car les artistes qui pratiquent cette musique veulent donner le meilleur d'eux-mêmes et décrocher le succès; ils se voient comme des entrepreneurs. Leurs thématiques – la compétition, la réussite matérielle, l'incompréhension – reflètent les dures réalités de la vie. Je partage mon expérience dans l'espoir qu'elle sera source d'idées et d'inspiration pour celles et ceux qui tentent de bâtir quelque chose à partir du néant.

1

De communiste à capital-risqueur

« Ici il s'agit

De ma femme, de mes gosses, de la vie que je mène

Toute la nuit, j'ai été à elle, c'était juste, et je l'ai fait

Mes hauts et mes bas, mes erreurs, mes chutes

Mes tentatives et mes tribulations, mon cœur, mes boules. »

– DMX, *Who We Be*

J'ai organisé récemment chez moi un grand barbecue auquel j'ai invité une centaine de mes amis les plus proches. Ce qui n'a rien d'extraordinaire en soi. Depuis des années, mon beau-frère Cartheu et moi avons l'habitude de prévoir ce genre de réunion, et mes talents m'ont valu de la part de mes amis afro-américains le surnom de « Jackie Robinson du barbecue ». Apparemment j'ai franchi la ligne de partage de la couleur¹.

La conversation nous amena à parler du célèbre rappeur Nas. Mon ami, Tristan Walker, jeune entrepreneur afro-américain, déclara avec fierté que le chanteur venait comme lui de Queensbridge, un quartier de New York abritant l'un des plus vastes parcs de logements sociaux des États-Unis. Mon père, qui est âgé de 73 ans et d'origine juive,

1. NdT: allusion à l'article sur la ségrégation « The Color Line » de Frederick Douglass, paru en 1881.

intervint et dit : « Je connais bien Queensbridge. » Ayant peine à croire qu'un homme blanc de cette génération ait fréquenté un tel endroit, Tristan objecta : « Vous voulez sans doute dire *Queens*. Queensbridge est un ensemble immobilier situé dans un environnement extrêmement difficile. » Mon père répéta : « Non non, il s'agit bien de Queensbridge. »

J'indiquai à Tristan que mon père avait grandi dans le Queens et qu'il ne pouvait donc pas confondre. Puis, me tournant vers lui : « Papa, que faisais-tu là-bas ? » Il répondit : « Je distribuais des tracts communistes quand j'avais 11 ans. Je m'en souviens parfaitement, parce que ma mère s'est mise en colère quand elle a découvert que le parti communiste m'envoyait dans ce quartier. Elle jugeait cela trop dangereux pour un enfant. »

Mes grands-parents étaient inscrits au parti communiste. Militant actif, mon grand-père Phil Horowitz avait perdu son poste d'instituteur à l'époque du maccarthysme. Mon père, en pur rejeton de parents communistes, a été façonné toute sa jeunesse par la pensée de gauche. En 1968 il décida de déménager en Californie et nous établit à Berkeley où il devint éditeur de *Ramparts*, fameux organe de la Nouvelle Gauche.

J'ai donc grandi dans la ville que ses habitants surnomment affectueusement « la République du Peuple de Berkeley ». J'étais un enfant d'une timidité malade, terrifié par les adultes. Lorsque ma mère m'a déposé pour la première fois à l'école maternelle, je me suis mis à pleurer. L'institutrice lui a conseillé de partir et l'a rassurée en disant qu'il s'agissait d'une réaction commune à la plupart des enfants. Mais quand Elissa Horowitz est revenue trois heures plus tard, elle me trouva trempé et encore en larmes. L'institutrice lui expliqua que je n'avais cessé de pleurer, ce qui expliquait l'état de mes vêtements. Ce jour-là, j'ai été renvoyé de l'école. Si ma mère n'avait pas été la personne la plus patiente du monde, il est probable que je n'y serais jamais retourné. Alors que tout notre entourage conseillait un traitement psychiatrique, elle attendit que je m'acclimate au monde, sans se préoccuper du temps qu'il me faudrait.

J'avais 5 ans quand nous avons quitté notre deux-pièces de Glen Avenue, devenu trop exigü pour une famille de six personnes, au profit d'une demeure plus vaste sur Bonita Avenue. Il s'agissait d'un quartier

occupé par la classe moyenne de Berkeley, qui est quelque peu différente de ce qu'on entend ailleurs par ces termes : notre rue rassemblait une foule de hippies, de gens plus ou moins désaxés, de représentants des couches populaires qui se tuaient au travail pour grimper dans l'échelle sociale et d'individus issus des catégories privilégiées que l'abus de drogue avait conduits au déclassement. Un jour se trouvait chez nous Roger (prénom modifié), un ami de Jonathan, mon frère aîné. Roger montra du doigt un enfant afro-américain qui jouait avec un camion rouge et me lança : « Va dans la rue et dis-lui de te donner son camion. S'il refuse, crache-lui à la figure et traite-le de nègre. »

Une ou deux clarifications s'imposent ici. Tout d'abord, à Berkeley, ce n'était pas une manière habituelle de s'exprimer. En fait, je n'avais jamais entendu le terme « nègre » auparavant et j'ignorais ce qu'il signifiait, même si je devinais qu'il ne s'agissait pas vraiment d'un compliment. Deuxièmement, Roger n'était pas raciste et provenait d'une famille tout ce qu'il y a de plus honorable. Son père enseignait à l'université de Berkeley et formait avec sa mère le couple le plus charmant du monde, mais nous avons découvert plus tard que Roger souffrait de schizophrénie et que le côté sombre de sa personnalité l'incitait parfois à rechercher l'esclandre.

L'ordre que Roger venait de me donner me plaçait dans une situation délicate. J'avais peur de lui. J'étais convaincu qu'il me battrait si je n'obtempérais pas immédiatement. D'autre part, l'idée d'exiger le camion me terrifiait. Bref, tout me plongeait dans la frayeur. Redoutant de rester dans la proximité de Roger, je m'acheminai lentement vers l'enfant. Une trentaine de mètres environ nous séparaient, mais j'eus l'impression de parcourir 30 km. Parvenu à destination, je pus à peine bouger. Je ne savais pas quoi dire, et ouvris la bouche pour m'entendre finalement prononcer : « Est-ce que je peux jouer avec ton camion ? » Joel Clark Jr. répondit : « D'accord. » Quand je me retournai pour voir la réaction de Roger, je constatai qu'il avait disparu. Apparemment, le bon côté de sa personnalité avait pris le dessus et il était passé à autre chose. Je me mis à jouer avec Joel. Ce jour marqua le début d'une grande amitié ; dix-huit ans plus tard, il serait mon témoin de mariage.

Je n'avais jamais raconté cette histoire à quiconque jusqu'à aujourd'hui. Pourtant elle a eu une influence décisive sur ma vie. J'ai compris que le fait d'avoir peur ne signifiait pas que je manquais de courage. Ce que je faisais comptait et déterminait si je deviendrais un héros ou un lâche. J'ai souvent repensé à cette journée et j'ai réalisé que si j'avais obéi à Roger, je n'aurais jamais rencontré celui qui allait devenir mon meilleur ami.

Cette expérience m'a également appris à ne pas juger d'après les apparences. Tant que l'on ne fait pas l'effort de chercher à connaître quelqu'un ou quelque chose, on ne sait rien. Il n'y a aucun raccourci possible, surtout lorsqu'il s'agit d'une connaissance que l'on acquiert par l'expérience personnelle. Les idées reçues et les raccourcis commodes peuvent parfois se révéler pires que l'ignorance complète.

Arrêtez les conneries !

Au fil du temps je me suis efforcé de ne pas me laisser influencer par mes premières impressions et de ne pas suivre aveuglément les conventions. En grandissant à Berkeley, excellent élève dans une ville où le football américain passe pour une activité trop militariste, rien ne me prédestinait à entrer dans l'équipe de football de mon lycée, le Berkeley High School. Mais c'est pourtant ce que j'ai fait. Ce fut un pas décisif pour moi. Je n'avais jamais joué dans les équipes de la ligue junior, il s'agissait donc de mon premier contact avec ce sport. Cette expérience précoce de confrontation avec la peur m'a aidé considérablement. Dans un championnat de football américain, être capable de maîtriser sa peur représente 75 % du match.

Je n'oublierai jamais la première rencontre de l'équipe avec l'entraîneur Chico Mendoza. Le coach Mendoza était un joueur chevronné, rude à la tâche, qui avait joué dans l'équipe de football de la Texas Christian University, siège des redoutables Horned Frogs. Mendoza débuta son discours ainsi : « Certains d'entre vous se présentent ici sans intentions sérieuses. Vous arrivez et vous commencez à foutre la merde, à dire et à faire des conneries, vous n'en branlez pas une et la seule chose qui vous préoccupe, c'est de la ramener avec votre putain de maillot. Si vous vous contentez de ça, vous savez quoi? Vous pouvez vous le

mettre là où je pense.» Il poursuivit sur cette lancée en énumérant les conduites qu'il jugeait inacceptables: «Arriver en retard à l'entraînement. Gare à vos fesses. Refuser l'affrontement. Gare à vos fesses. Marcher sur la pelouse. Gare à vos fesses. M'appeler Chico. Gare à vos fesses.»

C'était le discours le plus intense, le plus comique, le plus imagé que j'aie jamais entendu. De retour à la maison je le répétais à ma mère. Elle parut horrifiée, mais moi j'étais toujours sous le charme. *A posteriori*, je le considère comme ma première leçon de leadership. L'ancien secrétaire d'État Colin Powell définit le leadership comme la capacité à entraîner les autres à vous suivre, même si ce n'est qu'à titre de curiosité. J'étais curieux de savoir ce que l'entraîneur Mendoza dirait ensuite.

Compte tenu de mes résultats en maths, j'étais le seul du groupe à être dans la meilleure classe. Mes coéquipiers et moi n'avions pas l'occasion de nous rencontrer en dehors de l'entraînement. J'ai donc fini par évoluer dans plusieurs cercles, par côtoyer des enfants de divers milieux et ayant une vision du monde différente. Je constatais avec étonnement combien un événement banal pouvait avoir ou non de la signification en fonction de l'environnement dans lequel on se situe. Ainsi, quand le groupe hip-hop Run-D.M.C. sortit son fameux album *Hard Times*, ponctué par une basse lancinante, toute l'équipe de football en fut bouleversée, alors que personne ne s'en émut dans mon cours d'analyse mathématique. L'Initiative de Défense Stratégique de Ronald Reagan fit débat parmi les jeunes scientifiques en raison de ses fondements techniques discutables, alors que ces aspects controversés laissèrent de marbre mes camarades footballeurs.

Le fait de voir le monde à travers des prismes aussi différents m'a appris à établir une distinction entre les faits et la perception que l'on peut en avoir. Cette aptitude m'a servi ultérieurement lorsque je suis devenu entrepreneur et P-DG. Dans des situations particulièrement critiques où les «faits» semblaient orienter vers une direction précise, j'ai appris à aller à la recherche d'explications et d'informations issues de perspectives radicalement différentes, afin de pouvoir décider en connaissance de cause. L'existence d'un scénario alternatif, plausible, est souvent ce qui permet de maintenir l'espoir dans une équipe de travail qui ne sait plus à quel saint se vouer.

Rendez-vous surprise

À l'été 1986, je venais de terminer ma deuxième année à l'Université Columbia et je résidais chez mon père qui habitait désormais à Los Angeles. Claude Shaw, un ami de lycée et mon coéquipier au football, avait arrangé un double rendez-vous avec sa petite amie Jackie Williams et une amie de celle-ci, Felicia Wiley. En leur honneur nous avons décidé de préparer un dîner élaboré. Nous avons consacré la journée à planifier les courses et la cuisine, dont une magnifique côte de bœuf. À 19 heures, personne ne se présenta. Une heure passa, ce qui ne nous inquiéta pas outre mesure – Jackie ayant la réputation d'être toujours en retard. Au bout de deux heures, Claude se décida à téléphoner pour prendre des nouvelles. En contemplant le repas devenu froid entre-temps, je l'entendis avec consternation dire que Felicia, l'amie de Jackie, se déclarait « trop fatiguée » pour venir. Une telle désinvolture à notre égard me révolta.

Je demandai à Claude de me passer le combiné. Je me présentai :

« Bonjour, je suis Ben, nous avons rendez-vous ce soir.

– Je suis désolée, mais je suis vraiment fatiguée et il est tard.

– Il est tard parce que vous êtes en retard.

– Je sais, mais je suis trop fatiguée pour sortir vous retrouver. »

À ce moment j'ai décidé de faire appel à son sens de l'empathie : « Je comprends parfaitement, mais il aurait été préférable de nous le dire avant que nous passions toute la journée à préparer ce dîner. Le moins que vous puissiez faire est de sauter dans votre voiture et de nous rejoindre, si vous ne voulez pas paraître impolie et laisser définitivement une impression négative. »

Si elle était complètement autocentrée (ce qui semblait le cas), mon plaidoyer n'aurait aucun effet et il valait mieux oublier une fois pour toutes ce rendez-vous manqué. Mais si elle ne voulait pas rester sur un échec, il y avait peut-être une lueur d'espoir.

« D'accord, me dit-elle. Je viens. »

Elle arriva 90 minutes plus tard, vêtue d'un short blanc et belle comme un rêve. Tout à la perspective de ce rendez-vous, j'en avais complètement oublié la bagarre à laquelle je m'étais retrouvé mêlé la

veille. Au cours d'un match de basket improvisé dans la Vallée de San Fernando, un type de 1,90 m, qui avait l'air de faire partie d'une fraternité d'étudiants et arborait un pantalon de treillis et une coupe de cheveux militaire, avait visé mon frère avec le ballon. Jonathan était musicien, il portait les cheveux longs et pesait à l'époque environ 70 kg. Habitué au football et à me battre, j'étais prêt à l'action. J'ai tout de suite évalué la situation et je me suis précipité sur le type. Une empoignade s'ensuivit. J'ai distribué quelques coups jusqu'à ce qu'un poing vienne me cueillir sous l'œil gauche, y laissant un magnifique bleu. La rage de mon adversaire constituait peut-être une réaction à l'acte répréhensible d'un joueur plutôt que d'être dirigée directement contre mon frère, je ne le saurai jamais. C'est le prix à payer quand on ne prend pas le temps de réfléchir.

Quoi qu'il en soit, lorsque j'ouvris la porte pour accueillir nos invitées, le regard d'émeraude de Felicia se fixa instantanément sur la marque qui ornait mon œil. D'où une première impression (qu'elle me révéla plus tard) : « J'ai affaire à un voyou. C'était une erreur de venir. »

Fort heureusement, aucun de nous deux ne se fia à sa première impression. Nous sommes mariés depuis presque vingt-cinq ans et avons trois enfants merveilleux.

Silicon Valley

Pendant mes études, j'ai travaillé un été en tant qu'ingénieur dans une entreprise appelée Silicon Graphics (SGI). J'en garde le souvenir d'une expérience époustouflante. L'entreprise spécialisée dans l'infographie mettait au point toute une série d'applications graphiques allant du film *Terminator 2* à des simulateurs de vol stupéfiants. Elle était peuplée d'individus brillants qui créaient des choses incroyables. Je voulais travailler chez Silicon Graphics pour le restant de mes jours.

Mon diplôme d'ingénieur en informatique en poche, je revins chez SGI. Mon rêve était devenu réalité. À l'issue de ma première année, je fis la connaissance de Roselie Buonauro, une ancienne directrice marketing de SGI, qui venait de monter une start-up. Elle avait entendu parler de moi par sa fille, qui était une de mes collègues. Roselie mit

tout en œuvre pour me recruter. Elle y parvint et j'allai travailler avec elle chez NetLabs.

Cela se révéla être une très mauvaise décision. L'entreprise était dirigée par Andre Schwager, un ancien de Hewlett-Packard, qui était en outre le mari de Roselie. Andre et Roselie avaient été imposés par des capital-risqueurs au titre « d'équipe de management professionnelle ». Malheureusement, ils ignoraient à peu près tout des produits et de la technologie et prenaient des décisions erratiques. J'ai vraiment réalisé combien il est vital que les entreprises soient pilotées par ceux qui les ont fondées.

Pour compliquer la situation, Mariah, ma seconde fille, venait d'être diagnostiquée autiste. Mon travail dans une start-up représentait une charge pour ma famille. Désormais il faudrait que je reste plus souvent à la maison auprès de mon enfant.

Un jour de très forte chaleur, mon père nous rendit visite. Nous n'avions pas les moyens de faire installer l'air conditionné et les trois enfants pleuraient, tandis que nous étions assis dans l'appartement où il régnait une température de l'ordre de 40 degrés.

Mon père se tourna vers moi avec ces mots : « Fils, sais-tu ce qui ne coûte pas cher ? »

N'ayant pas la moindre idée de là où il voulait en venir, je répondis : « Non, quoi ? »

« Un bouquet de fleurs. Les fleurs ne coûtent presque rien. Mais sais-tu ce qui revient très cher ? », poursuivit-il.

Je répliquai de nouveau : « Non, quoi ? »

« Un divorce », déclara-t-il.

Quelque chose dans cette blague qui n'en était pas vraiment une me fit réaliser que j'avais perdu du temps. Jusqu'alors, je n'avais pas vraiment effectué de choix sérieux. J'avais l'impression de disposer d'une latitude très large et de pouvoir accomplir simultanément à peu près tout ce que je voulais dans la vie. Mais sa plaisanterie me fit comprendre que si je poursuivais sur la même voie, je risquais de perdre ma famille. À force de me disperser continuellement, je raterais ce qui compte le plus. Je me forçai pour la première fois à prendre en compte des priorités qui n'étaient pas purement les miennes. J'imaginai

pouvoir en même temps poursuivre une carrière, faire ce qui m'intéressait et construire une famille. Et, plus important, j'avais toujours pensé d'abord à moi-même. Or quand vous faites partie d'une famille ou d'un groupe, ce mode de pensée ne peut qu'apporter des ennuis et je rencontrais de fait de sérieux ennuis. Au fond de moi, je savais que j'étais quelqu'un de bien, dépourvu d'égoïsme, mais mes actes témoignaient de l'inverse. Je devais cesser de me comporter en gamin et devenir un homme. Je devais accorder la priorité à ce qui le mérite. Je devais tenir d'abord compte de ceux qui m'étaient chers avant de me soucier de moi.

Le lendemain, je décidai de quitter NetLabs. Je trouvai un poste chez Lotus Development qui permettait de concilier le travail et les impératifs familiaux. J'arrêtai de penser exclusivement à moi et me concentrai sur ce qui était le mieux pour mes proches. Je devins celui que je souhaitais être.

Netscape

Un jour, alors que je travaillais chez Lotus, un collègue me montra un nouveau produit appelé Mosaic, développé par un étudiant de l'Université de l'Illinois. Mosaic était une interface graphique pour naviguer en ligne – une technologie utilisée jusque-là seulement par les scientifiques et les chercheurs. J'eus une révélation. Je me rendis compte que travailler sur autre chose qu'Internet était du temps perdu.

Quelques mois plus tard, je lus un article sur une entreprise baptisée «Netscape», créée par un ancien fondateur de Silicon Graphics, Jim Clark, et par Marc Andreessen, l'inventeur de Mosaic. Je pris la résolution de postuler immédiatement. J'appelai un ami employé par Netscape et lui demandai s'il pouvait arranger pour moi un rendez-vous avec quelqu'un de l'entreprise. Il accepta.

Au cours des premières entrevues, je rencontrai la totalité de l'équipe gestion de produit. J'avais l'impression que cela s'était plutôt bien passé mais en rentrant chez moi, le soir, je trouvai Felicia en larmes. Le recruteur mandaté par Netscape avait téléphoné pour me donner quelques conseils et Felicia avait pris la communication. (Le téléphone cellulaire n'existait pas à l'époque.) Il l'avait informée

que j'avais peu de chances d'obtenir le poste dans la mesure où le groupe recherchait des candidats titulaires d'un MBA de Stanford ou d'Harvard. Felicia suggéra que je pourrais peut-être reprendre des études. Mais avec trois enfants à charge, c'était inenvisageable, d'où ses larmes. Je lui expliquai que les recruteurs n'avaient pas l'habitude d'embaucher des managers et que ma candidature présentait un intérêt pour l'entreprise même si je manquais de formation managériale.

Le lendemain le recruteur m'informa que Marc Andreessen, cofondateur et responsable de la technologie, souhaitait me rencontrer. Il était alors âgé de 22 ans.

Rétrospectivement, il semble facile d'affirmer que le navigateur web et Internet étaient inévitables, mais sans la contribution de Marc, nous vivrions probablement dans un tout autre monde. À l'époque, la plupart des gens estimaient que l'usage d'Internet était réservé aux scientifiques et aux chercheurs. Internet avait la réputation d'être compliqué, peu sûr et trop lent pour répondre aux besoins du monde des affaires. Et même après l'introduction de Mosaic, le premier navigateur du monde, personne ne prévoyait qu'Internet trouverait un public bien au-delà de la communauté scientifique – y compris les responsables de la technologie dans les milieux économiques, essentiellement occupés à construire leurs solutions propriétaires. Ce sont les technologies propriétaires des géants du secteur, tels Oracle ou Microsoft, qui étaient données favorites pour dominer la «super-autoroute de l'information», comme on l'avait baptisée. Leur parcours fascinait l'imagination de la presse économique. Il n'y avait là rien d'illogique puisque la plupart des entreprises n'utilisaient pas TCP/IP (le protocole fondateur d'Internet) – elles lui préféraient des protocoles de réseau propriétaires du type AppleTalk, NetBIOS et SNA. En novembre 1995, Bill Gates publia un livre intitulé *La Route du futur*, dans lequel il prédisait que la super-autoroute de l'information – un réseau reliant les entreprises et les consommateurs dans un univers commercial sans entrave – prendrait logiquement la suite d'Internet et gouvernerait l'avenir. Gates revint ultérieurement sur ses affirmations et son approche originelle et redonna à Internet la place qu'il méritait.

Les implications de cette vision propriétaire n'étaient favorables ni aux entreprises, ni aux consommateurs. Dans l'esprit des visionnaires Bill Gates et Larry Ellison, par exemple, les entreprises en charge de la super-autoroute de l'information factureraient chaque transaction en prélevant une commission ou « vigorish » – selon le terme employé par Nathan Myhrvold, alors directeur de la technologie chez Microsoft.

Il est difficile d'évaluer la dynamique engendrée par la super-autoroute de l'information propriétaire. Après Mosaic, Marc lui-même et son cofondateur Jim Clark avaient prévu de lancer une entreprise dédiée à la distribution vidéo couplée à la super-autoroute de l'information et non à Internet. Mais à mesure qu'ils avançaient dans le processus de planification, ils comprirent qu'en améliorant le navigateur pour le rendre plus fiable, plus fonctionnel et plus facile à utiliser, ils pouvaient faire d'Internet le réseau du futur. Netscape avait défini sa mission – une mission qu'ils accompliraient avec brio.

L'entrevue avec Marc ne ressemblait à aucun des autres entretiens d'embauche auxquels j'avais participé. Pas de question sur mon parcours, la progression de ma carrière ou mon mode de travail. Il se lança dans un exposé vertigineux sur l'histoire de l'e-mail, du logiciel collaboratif et sur les développements à venir. J'étais expert en la matière, dans la mesure où j'avais consacré plusieurs années à travailler sur des produits phares dans ce domaine, mais je fus ébloui par les connaissances en informatique de ce gamin de 22 ans. J'avais croisé nombre de jeunes gens intelligents dans ma carrière, mais encore jamais d'historien de la technologie de son âge. Les capacités intellectuelles et les intuitions de Marc m'impressionnaient, mais au-delà de ses connaissances historiques, ses idées sur des techniques comme la réplification étaient subtiles et justes. Après notre entretien, je téléphonai à mon frère et lui dis que Marc Andreessen était la personne la plus intelligente que j'aie jamais rencontrée.

Une semaine plus tard, j'obtins le poste. Je débordais d'enthousiasme : peu m'importait la nature exacte de mes obligations. Je savais que Marc changerait le monde avec Netscape et je voulais faire partie de l'aventure. J'avais hâte de commencer.

Une fois chez Netscape, je fus chargé des produits de la gamme Enterprise Web Server qui étaient de deux sortes : le serveur classique du Web, qui valait 1 200 dollars, et le serveur de sécurité du Web (incluant le tout nouveau protocole de sécurité inventé par Netscape, le SSL, *Secure Sockets Layer*) facturé 5 000 dollars. À mon arrivée dans l'entreprise, deux ingénieurs travaillaient sur les serveurs web : Rob McCool, le créateur du serveur NCSA et son frère jumeau, Mike McCool.

Lorsque Netscape fut introduit en Bourse en août 1995, l'équipe du serveur web comptait neuf ingénieurs. L'IPO (introduction en Bourse) fut à la fois spectaculaire et historique. Le prix initial de l'action, d'abord fixé à 14 dollars, doubla suite à une décision de dernière minute, soit 28 dollars. Il culmina à 75 dollars – un quasi-record pour une première cotation – et se stabilisa finalement à 58 dollars. Dès son lancement, Netscape était valorisé environ 3 milliards de dollars. L'IPO constitua en outre un véritable séisme dans le monde de l'entreprise. Mon ami Frank Quattrone, banquier d'affaires, déclara à l'époque : « Personne n'avait envie d'avouer plus tard à ses petits-enfants qu'il avait manqué l'événement. »

La donne en fut définitivement changée. Microsoft était présent sur le marché depuis plus de dix ans avant d'entrer en Bourse ; nous existions seulement depuis seize mois. On commença à établir une distinction entre les entreprises selon qu'elles appartenaient à « la nouvelle économie » ou à « l'ancienne économie ». Il va sans dire que la nouvelle économie l'emportait. Le *New York Times* qualifia l'introduction en Bourse de Netscape de « fait capital ».

Malheureusement notre armure se fissa : Microsoft annonça qu'il inclurait son navigateur Internet Explorer dans son nouveau système d'exploitation Windows 95 – sans supplément de prix. Netscape se trouva confronté à un problème de taille, sachant que la majeure partie de ses revenus provenaient de la vente de son navigateur et que Microsoft contrôlait plus de 90 % du marché des systèmes d'exploitation. Notre réponse aux investisseurs : nous allions gagner de l'argent grâce aux serveurs web.

Deux mois plus tard, nous eûmes entre les mains une pré-version du serveur web IIS (*Internet Information Server*) de Microsoft. En le

décortiquant, nous nous aperçûmes qu'il possédait les mêmes fonctionnalités que notre produit – y compris la garantie de sécurité qu'offrait notre version haut de gamme – et était cinq fois plus rapide. Je réalisai que nous disposions d'environ cinq mois pour trouver une solution avant que Microsoft sorte son IIS, sous peine de nous trouver hors-jeu. Dans «l'ancienne économie», les cycles de production sont classiquement de dix-huit mois; nous avions devant nous un délai exceptionnellement court pour agir, même dans «la nouvelle économie». J'allai trouver Mike Homer, le responsable du département.

À l'exception de Marc, Mike Homer représentait sans doute la force créatrice la plus significative à l'origine de Netscape. En outre, quand la situation se dégradait, la détermination de Mike augmentait. Lors d'attaques particulièrement brutales de la concurrence, quand la plupart des responsables renâclaient à se lancer dans la bataille, Mike, lui, prenait la direction des opérations et ripostait. Le jour où Microsoft a inauguré sa célèbre stratégie «adapte et étend» – un pivot spectaculaire pour contrer Netscape –, Mike prit personnellement chaque appel téléphonique, s'entretenant parfois avec deux journalistes à la fois, un téléphone dans chaque main. Il était l'ultime guerrier.

Mike et moi avons passé les mois suivants à répondre à l'offensive de Microsoft. S'il voulait brader nos produits, nous allions offrir aux consommateurs une solution abordable, alternative libre à la ligne de produits très coûteux de l'offre propriétaire de Microsoft. À cette fin, nous avons acquis deux entreprises qui nous offraient une solution compétitive pour contrer Microsoft Exchange. Nous avons ensuite conclu un accord sans précédent avec Informix, un fournisseur de base de données, selon les termes duquel l'entreprise nous octroyait l'accès illimité à une base de données relationnelles *via* le Web à 50 dollars l'exemplaire, ce qui était littéralement des centaines de fois moins cher que ce que Microsoft facturait. Mike baptisa cet ensemble «Netscape SuiteSpot», parce qu'il était censé être «la suite» destinée à remplacer le BackOffice de Microsoft. Nous avons prévu un lancement en grande pompe à New York pour le 5 mars 1996.

Deux semaines presque jour pour jour avant l'événement, sans nous prévenir Mike et moi, Marc dévoila l'intégralité de la stratégie