



## Steve Jobs : l'innovateur

Les 7 principes à la base de l'extraordinaire réussite de Steve Job avec Apple

Carmine Gallo  
Chroniqueur,  
[BusinessWeek.com](http://BusinessWeek.com)

# INTRODUCTION

Steve Jobs, cofondateur d'Apple, appartient au cercle très fermé des plus grands innovateurs de l'histoire. C'était un entrepreneur américain type. Il a créé son entreprise depuis la chambre d'amis de la maison de ses parents et, de là, a ouvert la voie au développement du premier ordinateur personnel destiné à un usage quotidien. Il fut renvoyé de l'entreprise qu'il avait créée, mais y revint 12 ans plus tard pour la sauver d'une quasi-faillite. De plus, au cours des 10 années suivantes, Jobs révolutionna quatre secteurs par le biais d'Apple : l'informatique, la musique, les télécommunications et le divertissement. (N'oublions pas qu'il fut le PDG d'une petite entreprise appelée Pixar.)

En 2010, le magazine Fortune a nommé Jobs PDG de la décennie. Dans une de ses rubriques, le célèbre chroniqueur du New York Times Thomas Friedman a déclaré qu'il fallait aux États-Unis davantage d'hommes comme Steve Jobs. Autrement dit, il faut encourager l'innovation et la créativité pour aider les États-Unis et d'autres pays à sortir de la récession mondiale.

Chacun veut en savoir plus sur ce qui motivait Steve Jobs. Pourtant, peu de journalistes ont identifié les principes de base qui ont animé Jobs et ont contribué à sa réussite. Mon livre *The Innovation Secrets of Steve Jobs* (McGraw-Hill, 2010) révèle les 7 principes qui sont pour une grande part à l'origine de sa réussite phénoménale et qui l'ont guidé durant toute sa carrière.

## Principe numéro un : faites ce que vous aimez.

En 2005, Steve Jobs déclarait à des étudiants de l'université de Stanford que le secret de la réussite est d'avoir « le courage de suivre son cœur et son intuition ». Il ajoutait : « Vous savez déjà, au fond de vous, ce que vous voulez réellement devenir. » Jobs a suivi son cœur tout au long de sa carrière, et cette passion, à son avis, a fait toute la différence. Il est très difficile de proposer des idées novatrices qui font avancer la société si vous n'êtes pas passionné par le sujet.

« Je pense que vous devriez exercer le métier de serveur ou un métier similaire jusqu'à ce que vous trouviez une activité qui vous passionne vraiment », a dit un jour Jobs. « Je suis persuadé que la pure et simple persévérance compte pour environ la moitié de ce qui sépare les chefs d'entreprise qui réussissent de ceux qui n'y parviennent pas... Si vous n'êtes pas passionné, vous ne survivrez pas. Vous abandonnerez. »

Comment trouver votre passion ? La passion, c'est une idée qui ne vous quitte pas. Il s'agit des espoirs, des rêves et des possibilités qui enflamment vos pensées. Suivez votre passion malgré les sceptiques et les défaitistes qui n'ont pas le courage de réaliser leurs rêves.

## Principe numéro deux : laissez votre marque.

Steve Jobs attirait des nuées de disciples qui partageaient sa vision et l'aidaient à transformer ses idées en innovations radicales. Il n'a jamais sous-estimé le rôle de la vision du créateur dans l'ascension de sa marque. En 1976, Steve Wozniak fut séduit par la vision de Jobs qui était de « mettre l'ordinateur à la portée de chacun ». Wozniak fut le génie de l'ingénierie à l'origine de l'Apple I et de l'Apple II, mais ce fut la vision de Jobs qui l'incita à consacrer ses talents à la création d'un ordinateur destiné au plus grand nombre. La vision de Jobs était passionnante car elle reposait sur quatre caractéristiques communes à toutes les visions exaltantes : elle était 1) audacieuse, 2) spécifique, 3) concise et 4) communiquée avec cohérence.

En 1979, Jobs visita le centre de recherche de Xerox à Palo Alto en Californie. Il y découvrit une nouvelle technologie permettant aux utilisateurs d'interagir avec l'ordinateur grâce à des icônes graphiques de couleur à l'écran et non plus via la saisie de lignes de commande complexes. Cela portait le nom d'« interface utilisateur graphique ». À cet instant, Jobs sut que cette technologie lui permettrait de concrétiser sa vision : mettre l'ordinateur à la portée de tous. De retour chez Apple, il changea les priorités de son équipe. Celle-ci construisit l'ordinateur qui allait finalement devenir le Macintosh et révolutionner la façon dont nous communiquons avec les ordinateurs. Jobs déclara plus tard que Xerox aurait pu « dominer » l'informatique, mais que sa vision était limitée à la conception d'un nouveau photocopieur.

## Principe numéro trois : stimulez votre cerveau.

La créativité se traduit par des idées innovantes. Selon Steve Jobs, elle consiste à créer des liens. Il estimait que disposer d'un large éventail d'expériences améliore notre compréhension de la condition humaine. Et cette compréhension plus poussée engendre à son tour des découvertes créatives que d'autres auraient peut-être manquées.

L'innovation radicale exige de la créativité, et celle-ci nécessite que vous envisagiez différemment votre façon de penser. Les scientifiques qui étudient la façon dont le cerveau fonctionne ont découvert que les innovateurs pensent différemment mais utilisent une technique à la portée de tous : ils recherchent des expériences variées.

Cela me rappelle l'histoire à l'origine du nom Apple. L'idée est littéralement tombée d'un arbre. Jobs rentrait d'une visite dans une sorte de commune hippie en Oregon située dans une pommeraie. Wozniak, cofondateur d'Apple et ami de Jobs, vint le chercher à l'aéroport. Sur le chemin du retour, Jobs dit simplement : « J'ai trouvé un nom pour notre entreprise : Apple. » Wozniak affirma qu'ils auraient pu essayer de trouver des noms à consonance plus technique, mais leur vision était de rendre les ordinateurs accessibles. Apple convenait parfaitement.

Jobs innovait parce qu'il passait son temps à explorer des réalités nouvelles et sans rapport entre elles, c'est-à-dire à rechercher des expériences variées. Il embaucha du personnel extérieur à la profession d'informaticien. Il étudia l'art de la calligraphie à l'université (des études qui inspirèrent le premier Macintosh) et médita dans un ashram indien. Il étudia le mécanisme d'une Mercedes-Benz et de plusieurs laveuses-sécheuses fabriquées en Europe pour en tirer des idées de produits, et évalua la chaîne hôtelière The Four Seasons alors qu'il développait le modèle de service client pour les Apple Stores. En s'adonnant à de nouvelles expériences, il se défait du joug des expériences passées.

## Principe numéro quatre : vendez du rêve, et non des produits.

Steve Jobs ne s'appuyait pas sur les groupes de consommateurs. « Cela se résume à la simple réalité suivante : la plupart des clients ne savent pas ce qu'ils recherchent dans un nouveau produit », affirme l'analyste Rob Enderle.

Les clients d'Apple peuvent se réjouir du choix de Jobs de pas faire appel à des groupes de consommateurs. S'il l'avait fait, ils n'auraient peut-être jamais connu l'iPod, iTunes, l'iPhone, l'iPad ou les Apple Stores. Il n'avait pas besoin de groupes de consommateurs parce qu'il comprenait parfaitement ses clients. Lorsque Jobs réintégra Apple en 1997 après 12 ans d'absence, l'avenir de la société était incertain. Jobs termina sa présentation cette année-là au salon Macworld de Boston par une observation qui annonçait la renaissance d'Apple : « Je crois que vous devez user d'un mode de pensée différent pour acheter un ordinateur Apple. Les gens qui en achètent pensent différemment.

Ce sont les esprits créatifs du monde actuel. Leur mission n'est pas d'accomplir une tâche mais de changer le monde. Et ils changent le monde en utilisant tous les outils performants qu'ils peuvent trouver. Nous concevons des outils pour ces gens-là... qui sont très souvent considérés comme des fous, mais dans cette folie se trouve le génie. »

Cela ne veut pas dire pour autant que vous ne devez pas être à l'écoute de vos clients et leur demander leur avis. Apple le fait en permanence. Mais la réussite extraordinaire d'Apple repose avant tout sur les idées innovantes de Jobs et de son équipe. À la question de savoir pourquoi Apple ne faisait pas appel à des groupes de travail, Jobs répondit : « Nous inventons ce que nous voulons. Vous ne pouvez pas demander aux clients : "Quelle est la prochaine innovation que vous souhaitez voir naître ?" Henry Ford fit un jour une réflexion remarquable : "Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu "Un cheval plus rapide". »

Les clients n'ont que faire de votre entreprise ou de votre produit. Ils s'intéressent à eux-mêmes, à leurs rêves et à leurs objectifs. Steve Jobs les a conquis en les aidant à concrétiser leurs aspirations.

## Principe numéro cinq : renoncez à mille possibilités.

Steve Jobs déclara un jour que le secret de l'innovation est de « renoncer à mille possibilités ». Autrement dit, il était tout aussi fier de ce qu'Apple ne faisait pas qu'il l'était de ce qu'Apple choisissait d'accomplir. Il s'était engagé en faveur d'une conception simple et épurée. Ce principe permit à Apple de créer en permanence des produits qui enthousiasment et enchantent toujours les clients par leur élégance et leur simplicité.

En octobre 2008, Apple lança la nouvelle génération d'ordinateurs portables MacBook. Jobs invita sur scène Jonathan Ive, spécialiste de la conception chez Apple, pour expliquer le nouveau processus de fabrication des ordinateurs portables. Ce processus permettait à Apple de proposer des ordinateurs plus légers et plus robustes. Ive déclara au public que le nouveau « boîtier en aluminium Unibody » éliminait 60 % des principales pièces structurelles de l'ordinateur. La réduction du nombre de pièces permettait de rendre bien évidemment l'ordinateur plus fin. Contre toute attente, l'élimination de pièces le rendait également plus rigide et plus robuste. L'ordinateur était en réalité plus solide. Ive déclara : « Nous nous sommes entièrement consacrés au développement d'une solution très simple, car en tant qu'êtres humains, nous apprécions la simplicité ».

Les clients plébiscitent la simplicité. Pour y parvenir, nous devons éliminer tout ce qui nuit à la convivialité, tout autant dans la conception de produit et la navigation sur les sites Web que dans les documents marketing et publicitaires ou les diapositives de présentation.

## Principe numéro six : créez des expériences époustouflantes.

Steve Jobs fit de l'Apple Store la référence absolue en matière de service client. L'Apple Store est devenu le meilleur magasin de vente au détail au monde, réalisant plus de chiffre d'affaires par mètre carré que toute autre marque en proposant des innovations simples et accessibles à toute entreprise pour approfondir les relations avec les clients. Par exemple, il n'y a pas de caissiers dans un Apple Store. Il y a par contre des experts, des consultants, voire des génies. Jobs expliquait ceci : « Les clients ne veulent plus acheter simplement des ordinateurs personnels. Ils veulent savoir ce qu'il est possible d'en faire, et c'est ce que nous allons leur montrer. »

Apple a créé une expérience innovante en magasin grâce à l'observation d'une entreprise connue pour son expérience auprès des clients, The Four Seasons. Selon Ron Johnson, vice-président sénior des activités de vente au détail chez Apple, les acheteurs visitent les Apple Stores non pas pour leur décor mais parce qu'ils « enrichissent la vie ». Apple propose même un service de conciergerie, semblable à celui d'un hôtel élégant. La leçon ? Ne vous contentez pas de déplacer le « produit ». Jobs et Apple, eux, ont entrepris d'enrichir la vie des clients. Une immense réussite.

## Principe numéro sept : maîtrisez votre message.

Même si vous avez l'idée la plus innovante au monde, si vous ne passionnez pas le public, cela ne sert à rien. Pour chaque idée qui se concrétise en innovation réussie, des milliers d'autres restent sans effet car les personnes qui les conçoivent ne parviennent pas à les communiquer de façon convaincante.

Steve Jobs était considéré comme l'un des plus grands conteurs d'entreprise dans le monde : ses présentations informaient, éduquaient et divertissaient. Ses présentations extraordinaires ont fait de lui un leader et un communicateur hors pair. Il a compris que l'entreprise était jugée en grande partie sur sa capacité à communiquer la mission d'Apple. La grande différence entre un communicateur exceptionnel et le leader moyen est qu'un orateur tel que Jobs utilise les présentations en complément du message. L'intervenant est le conteur ; le diaporama sert de décor à l'histoire.

## Conclusion

Dans un documentaire sur la réalisation du film Les dents de la mer, Steven Spielberg révélait qu'il était forcé d'improviser à chaque fois que le requin mécanique connaissait une défaillance. Il se demandait : « Qu'aurait fait Hitchcock ? » Et la réponse est la suivante : Hitchcock ne montrerait jamais le requin. Aujourd'hui, l'économie mondiale connaît la pire récession depuis des décennies. Comment sortir plus fort, plus inspiré et plus innovant que jamais de la récession ? Nous devons pour cela tirer des leçons de l'histoire et nous demander : « Qu'aurait fait Steve Jobs ? »