

## Bill Gates dévoile sa vision du manager et de l'entreprise

Arnaud Legal avec Claire Fleury

Moment exceptionnel : venu à Paris, le créateur de Microsoft a accepté de parler de lui et tout cet empire qu'il a bâti. L'Entreprise fut l'un des deux journaux à l'interviewer. Voici les propos de Bill Gates recueillis par Arnaud Legal, directeur de la rédaction de L'Entreprise.



Le Salon des entrepreneurs n'avait jamais connu pareille affluence. Pas moins de 6 000 personnes sont venues partager l'expérience unique du cofondateur de Microsoft. Bill Gates s'est prêté au jeu de l'interview avec Arnaud Le Gal, directeur de la rédaction de L'Entreprise, et François-Xavier Pietri, directeur de la rédaction de La Tribune. Moment rare en ce 1er février 2007, il a parlé moins des produits Microsoft que de sa vision d'entrepreneur, de sa vie de dirigeant et de la Fondation à laquelle il consacre une part majeure de son temps. Malgré ses nouveaux habits de bienfaiteur de la planète, Bill Gates reste avant tout un leader. La preuve.

On dit souvent que ceux qui portent un projet novateur ne sont pas assez aidés par leur entourage. Avez-vous rencontré des freins lorsque vous avez décidé de fonder votre entreprise ? B.G. : Mes parents ont été sceptiques, car, en 1975, j'ai quitté l'université d'Harvard sans diplôme. Des actes banals comme louer une voiture ou obtenir une carte de crédit étaient compliqués. Une fois le premier succès établi, tout est devenu plus simple et la reconnaissance a suivi. Mon entourage était fier de me voir réussir aussi jeune. Des freins, donc, il y en avait, mais nous [NDLR : Bill Gates et Paul Allen, les cofondateurs de Microsoft] étions obnubilés par l'idée de proposer quelque chose de radicalement différent. Nous n'avions pas le temps de penser aux obstacles. Notre idée était bonne, mais nous craignions que quelqu'un nous devance.

Etudiant, vous aviez une carrière toute tracée d'avocat ou de manager. Pourtant, à 20 ans, vous avez tout plaqué. C'est ce genre de prise de risques qui caractérise l'entrepreneur ? B.G. : Il est évident qu'il faut prendre des risques. Pour moi, ils étaient calculés. Au niveau personnel, je ne craignais pas grand-chose puisque je n'avais pas encore fondé de famille. D'ailleurs, lorsque j'ai décidé de me lancer, mes parents et l'université ne m'ont pas claqué la porte au nez. En cas d'échec, ils étaient prêts à me reprendre. J'étais surtout préoccupé par la pérennité de mon entreprise. Mes clients étaient eux aussi de jeunes entreprises qui émergeaient dans un secteur naissant. Ils pouvaient donc faire faillite du jour au lendemain.

Les erreurs font partie du travail de l'entrepreneur. En avez-vous fait ? [question de Geoffroy Roux de Bézieux, PDG de Virgin Mobile France, participant à la table ronde dont Bill Gates était la guest star] B.G. : [Rires] A partir du moment où nous étions pionniers, nous savions que nous allions nous tromper. L'erreur la plus instructive est d'avoir cru que des gens compétents dans un domaine s'adapteraient à tous les postes. J'ai surestimé la capacité des ingénieurs les plus doués à assurer des tâches de dirigeant. Microsoft a souffert avant de trouver l'équilibre entre les diverses compétences.

Y a-t-il des qualités communes à tout manager ? B.G. : Un entrepreneur doit être un mélange de différents talents. Il faut connaître son métier et être un bon vendeur, c'est-à-dire convaincre ses clients, mais aussi les banquiers ou les employés que l'on cherche à recruter. Le facteur essentiel pour réussir, c'est de savoir s'entourer. Mais, pour une petite entreprise, ce n'est pas toujours évident. Etre entrepreneur, c'est donc aussi avoir l'esprit de persévérance.

En quoi les technologies de l'information ont-elles modifié les principes de management ? B.G. : Nous avons les mêmes impératifs qu'un groupe comme General Motors. La qualité, par exemple, est essentielle. La technologie de l'information est un outil qui a facilité l'application

de ces principes. Elle permet notamment d'avoir une meilleure circulation des informations. C'est essentiel. Quand on gagne ou perd un client, il faut en être informé rapidement pour pouvoir en comprendre les raisons et réagir.

Vous qui avez anticipé l'explosion de la micro-informatique, quelles mutations voyez-vous pointer à un horizon de dix ans ? B.G. : Tout va changer. Le rythme de l'innovation dans les technologies de l'information s'accélère. Le web va passer à l'expérience tridimensionnelle. Vous pourrez circuler dans une ville virtuelle, pénétrer dans un magasin. Actuellement, dans nombre de produits, il y a des logiciels. Cela va augmenter, à un rythme que beaucoup sous-estiment.

Pour vous, quels impacts ont ces évolutions ? B.G. : Nous allons devoir nous intéresser à de nouveaux domaines, comme la télévision sur le Net ou la robotique. Nous travaillons beaucoup sur les moteurs de recherche. Les gens ne réalisent pas ce que l'on peut faire dans ce domaine... Une fois de plus, nous allons essayer de les surprendre !

La mondialisation semble dominée par la compétition entre Etats-Unis et Asie. Quel rôle voyez-vous pour l'Europe et ses entreprises ? B.G. : Il ne faut pas raisonner dans ces termes. On parle de plus en plus de « monde plat » [NDLR : référence au livre de Thomas Friedman, *The World is flat* ] . La mondialisation n'est pas une guerre avec des gagnants ou des perdants. Si la Chine fait une découverte révolutionnaire, le monde entier en profitera. Bien entendu, avec l'arrivée de nouveaux pays sur la scène économique, les entreprises vont devoir s'adapter et se spécialiser de plus en plus. Nous sommes tous mis au défi.

Etudiant, vous aviez une carrière toute tracée d'avocat ou de manager. Pourtant, à 20 ans, vous avez tout plaqué. C'est ce genre de prise de risques qui caractérise l'entrepreneur ? B.G. : Il est évident qu'il faut prendre des risques. Pour moi, ils étaient calculés. Au niveau personnel, je ne craignais pas grand-chose puisque je n'avais pas encore fondé de famille. D'ailleurs, lorsque j'ai décidé de me lancer, mes parents et l'université ne m'ont pas claqué la porte au nez. En cas d'échec, ils étaient prêts à me reprendre. J'étais surtout préoccupé par la pérennité de mon entreprise. Mes clients étaient eux aussi de jeunes entreprises qui émergeaient dans un secteur naissant. Ils pouvaient donc faire faillite du jour au lendemain.

Les erreurs font partie du travail de l'entrepreneur. En avez-vous fait ? [question de Geoffroy Roux de Bézieux, PDG de Virgin Mobile France, participant à la table ronde dont Bill Gates était la guest star ] B.G. : [Rires] A partir du moment où nous étions pionniers, nous savions que nous allions nous tromper. L'erreur la plus instructive est d'avoir cru que des gens compétents dans un domaine s'adapteraient à tous les postes. J'ai surestimé la capacité des ingénieurs les plus doués à assurer des tâches de dirigeant. Microsoft a souffert avant de trouver l'équilibre entre les diverses compétences.

Y a-t-il des qualités communes à tout manager ? B.G. : Un entrepreneur doit être un mélange de différents talents. Il faut connaître son métier et être un bon vendeur, c'est-à-dire convaincre ses clients, mais aussi les banquiers ou les employés que l'on cherche à recruter. Le facteur essentiel pour réussir, c'est de savoir s'entourer. Mais, pour une petite entreprise, ce n'est pas toujours évident. Etre entrepreneur, c'est donc aussi avoir l'esprit de persévérance.

En quoi les technologies de l'information ont-elles modifié les principes de management ? B.G. : Nous avons les mêmes impératifs qu'un groupe comme General Motors. La qualité, par exemple, est essentielle. La technologie de l'information est un outil qui a facilité l'application de ces principes. Elle permet notamment d'avoir une meilleure circulation des informations. C'est essentiel. Quand on gagne ou perd un client, il faut en être informé rapidement pour pouvoir en comprendre les raisons et réagir.

Vous qui avez anticipé l'explosion de la micro-informatique, quelles mutations voyez-vous pointer à un horizon de dix ans ? B.G. : Tout va changer. Le rythme de l'innovation dans les technologies de l'information s'accélère. Le web va passer à l'expérience tridimensionnelle. Vous pourrez circuler dans une ville virtuelle, pénétrer dans un magasin. Actuellement, dans nombre de produits, il y a des logiciels. Cela va augmenter, à un rythme que beaucoup sous-estiment.

Pour vous, quels impacts ont ces évolutions ? B.G. : Nous allons devoir nous intéresser à de nouveaux domaines, comme la télévision sur le Net ou la robotique. Nous travaillons beaucoup sur les moteurs de recherche. Les gens ne réalisent pas ce que l'on peut faire dans ce domaine... Une fois de plus, nous allons essayer de les surprendre !

La mondialisation semble dominée par la compétition entre Etats-Unis et Asie. Quel rôle voyez-vous pour l'Europe et ses entreprises ? B.G. : Il ne faut pas raisonner dans ces termes. On parle de plus en plus de « monde plat » [NDLR : référence au livre de Thomas Friedman, The World is flat ] . La mondialisation n'est pas une guerre avec des gagnants ou des perdants. Si la Chine fait une découverte révolutionnaire, le monde entier en profitera. Bien entendu, avec l'arrivée de nouveaux pays sur la scène économique, les entreprises vont devoir s'adapter et se spécialiser de plus en plus. Nous sommes tous mis au défi.

**Disponível em: <<http://www.lentreprise.com>>. Acesso em 18/4/2007.**