



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

# Meg Whitman

---

**Elle a fait du site eBay le plus important site en ligne du monde. Cette femme d'affaires à poigne ambitieuse aujourd'hui de faire une carrière politique**

---

Meg Whitman a connu la consécration en octobre 2004. Dans son édition annuelle des « 50 femmes d'affaires les plus puissantes au monde », le magazine américain Fortune annonce en effet que la « CEO » (chief executive officer », l'équivalent, en gros, d'un président du Directoire) d'eBay a pris la tête du classement, devant Carly Fiorina, l'emblématique « patronne », pour quelques mois encore, de Hewlett-Packard, et Andrea Jung, présidente de la firme Avon Products. Un titre, souligne Fortune, qui vient récompenser l'extraordinaire travail de Meg Whitman qui, en l'espace de quelques années, « a bâti le plus important site de commerce en ligne du monde, la plus valorisée des marques internet et l'entreprise ayant connu la plus forte croissance de l'histoire. » De fait, les ré-

sultats obtenus par Meg Whitman sont impressionnants : lorsqu'elle prend la direction d'eBay en 1998, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 4 millions de dollars, emploie 150 personnes et n'est visité que par six ou sept millions de personnes. Dix ans plus tard, à son départ, eBay affiche un chiffre d'affaires de 8 milliards de dollars, compte 65 millions d'utilisateurs, est présente dans une grande partie du monde et emploie plus de 9000 personnes. Sous sa direction, les ventes et les profits de l'entreprise ont été multipliés par deux chaque année. Des performances qui n'ont pas entamé la légendaire modestie de Meg Whitman. La dirigeante d'eBay affiche en effet profil bas en toutes occasions. Aux jets privés, elle préfère ainsi les vols commerciaux qui lui permettent de rencontrer les utilisa-



teurs du premier site internet d'enchères au monde. Lorsqu'elle doit prendre l'avion, elle enfile invariablement un t-shirt frappé du logo e-Bay et dialogue en toute simplicité avec tout un chacun, recueillant soigneusement les avis et les suggestions des habitués du site. Levée tous les matins à six heures, présente à son bureau à 8 h 30 - après avoir pris son petit déjeuner en famille -, elle passe chaque jour une heure à répondre aux mails des clients. Au siège de l'entreprise, à San José (Californie), son bureau est ouvert à tous et ne comporte aucun signe particulier, à l'exception de la collection de figurines et de petits personnages pour enfants, souvenirs de ses expériences professionnelles passées.

Meg Whitman aurait assurément pu prétendre à des postes de direction infiniment plus prestigieux, elle qui rêva jadis de diriger Disney et qui fut d'ailleurs approchée, au début de l'année 2005, pour remplacer Michael Eisner, victime de la fronde de ses actionnaires, à la tête du géant des loisirs. Elle refusa finalement, préférant poursuivre sa mission à la tête d'eBay, une compagnie où, affirme t-elle alors, « elle se sent bien et

où il y a encore beaucoup à faire. » Née en 1956 à Long Island (New-York), dernier enfant d'une famille qui en compte trois, Meg Whitman grandit dans un milieu aisé, entre un père capital-investisseur et une mère femme au foyer qui lui apprendra à « prendre son destin en main et à faire ce qu'elle veut de son existence. » Elève brillante, très sportive - elle joue au hockey, au tennis et au basketball - Meg fait ses études à l'Université de Princeton. Après avoir envisagé d'être médecin ou physicien, elle se décide finalement pour l'économie et obtient son diplôme en 1977. L'année suivante, elle décroche un MBA de l'Université d'Harvard. Sa promotion est particulièrement éclatante qui compte, entre autres célébrités, Elaine Chao, future Secrétaire d'Etat au Travail, Gary Marshall, futur patron de Pepsico, Ronald Sargent, futur CEO de Staples, et John Thain, futur patron du New-York Stock Exchange. C'est également à Harvard qu'elle rencontre son futur mari, Griffith Harsh, un brillant neuro-chirurgien qui lui donnera deux fils.

En cette fin des années 1970, trouver un travail n'est pas bien difficile pour une jeune femme



bardée de diplôme. Embauchée chez Procter & Gamble à Cincinnati en 1979, elle y apprend le management des marques. Trois ans plus tard, en 1981, elle entre au sein de la firme de conseil Bain & Company de San Francisco dont elle devient rapidement le vice-président avant de rejoindre, en 1989, Walt Disney. Nommée vice-président en charge du marketing, elle dirige en outre la division « produits de grande consommation » de la compagnie. A ce poste, elle joue un rôle essentiel dans le développement des produits dérivés, peaufinant son profil de spécialiste des marques et des marchés de grande consommation. Procter & Gamble, Bain & Company, Disney. En dix ans, Meg Whitman a déjà occupé des fonctions dans trois des plus importantes firmes des Etats-Unis et déménagé trois fois.

En 1992, nouveau changement ! Cette année-là, son mari est en effet nommé au prestigieux Massachusetts Hospital de Boston. Meg Whitman, qui a toujours affirmé que sa vie de famille passait avant tout le reste, décide de le suivre sur la côte Est. Figurant dès cette époque parmi les managers les plus en vue des Etats-Unis, elle

est alors recrutée par le conseil d'administration du fabricant de chaussures Stride Rite qui lui confie la direction du groupe. Elle restera trois ans à ce poste, le temps de lancer avec succès une nouvelle ligne de chaussures pour bébé et de réorganiser le réseau de magasins de l'entreprise, avant d'accepter une nouvelle offre, cette fois du groupe Florists Transworld Delivery (FTD), le plus gros producteurs au monde de produits floraux. De ce qui est au départ une association détenue par un groupement de fleuristes, elle fait une entreprise capitaliste très profitable. C'est également lors de son passage chez FTD qu'elle se frotte pour la première fois à internet, créant et développant un site de vente en ligne à destination des fleuristes américains. Forte de ses résultats, Meg Whitman est alors embauchée, en 1997, pour prendre la tête de la division préscolaire du fabricant de jouets Hasbro dont elle revoit entièrement le marketing et le positionnement. Six postes de direction en moins de vingt ans... Un palmarès d'autant plus impressionnant que Meg Whitman n'a pas commis un seul faux pas. Capitalisme mercenaire, comme on l'affirme parfois un peu vite de ce côté-ci de l'Atlantique ? Plu-



tôt une carrière normale vue des Etats-Unis où les conseils d'administration, les vrais détenteurs du pouvoir au sein des entreprises, n'hésitent pas à changer très souvent de patrons et où l'accumulation des expériences est chose tout à fait courante pour les « grands managers. ». A la fin de l'année 1997, auréolée de ses succès et d'une réputation flatteuse d'« as » du marketing, Meg Whitman figure en tout cas parmi l'élite des patrons américains. C'est d'ailleurs pour cette raison que Pierre Omidyar, le fondateur d'eBay, décide de faire appel à elle pour lui confier les clés de son entreprise...

Retour deux ans plus tôt, en 1995. Franco-iranien né à Paris en 1967, Pierre Omidyar s'est installé en 1990 aux Etats-Unis, à San Francisco, où il a travaillé chez l'éditeur de logiciels Claris, une filiale d'Apple, avant de rejoindre la société de téléphonie par internet General Magic. Témoin privilégié de l'essor des nouvelles technologies de l'information dans la Silicon Valley, Pierre Omidyar est notamment frappé par l'essor des forums consacrés à la vente et à l'achat de matériel informatique. C'est eux qui lui donnent l'idée de créer, en sep-

tembre 1995, un site d'enchères en lignes. AuctionWeb vient de naître qui prendra, en 1996, le nom d'eBay - pour Electronic Bay, en référence à la baie de San Francisco. L'histoire veut que Pierre Omidyar ait monté son site pour satisfaire un caprice de sa femme, Pam. Collectionneuse avertie de Pez, ces petits distributeurs de confiserie en forme de personnages de dessins animés, celle-ci se plaignait de ne trouver aucun lieu pour échanger ses objets. En fait, eBay propose dès le départ une multitude de produits, depuis les automobiles jusqu'aux appareils photos en passant par les ordinateurs, les objets de collection et tous les petits « riens » de la vie quotidienne. En l'espace de trois mois, le trafic du site est multiplié par dix, obligeant Pierre Omidyar à investir dans le matériel, à embaucher du personnel et, surtout, à imposer une commission de 5% sur toutes les transactions.

Porté par le « boom » d'internet, eBay connaît un succès foudroyant. Entre 1997 et 1998, son chiffre d'affaires progresse de 20% par mois. Dans le même temps, le nombre de salariés passe de 6 à 150. En 1997, Pierre Omidyar franchit une nouvelle étape en trans-



formant ce qui n'est jusque-là qu'un simple carrefour d'échanges passif en une formidable machine à analyser et à décortiquer le comportement des internautes : outils de notation de confiance des vendeurs et des acheteurs, classement méthodique des produits, détection des nouvelles catégories d'objet... eBay mise tout sur son image de communauté au service de l'individu roi. Créée au départ simplement pour mettre en rapport des acheteurs et des vendeurs, l'entreprise est devenue un business très profitable...A la fin de l'année 1997, Pierre Omidyar se trouve pourtant à la croisée des chemins. Pour continuer à se développer, eBay a en effet besoin d'une dizaine de millions de dollars, ce qui suppose d'entrer en bourse. Une corvée pour le jeune patron qui ne se sent aucun goût pour enchaîner les « road shows. » Avec son associé Jeff Skoll, il décide alors de faire appel à une « peinture. » C'est là qu'entre en scène Meg Whitman.

Contactée au début de l'année 1998 par Pierre Omidyar, celle-ci n'est au départ pas très chaude pour quitter Hasbro et s'embarquer dans l'aventure eBay. Accaparée par ses fonctions, elle est souvent éloignée

de sa famille et n'a aucune envie de déménager à nouveau et de s'installer, seule, en Californie. Mais la chance va sourire à Pierre Omidyar. Au début de l'année 1998, l'époux de Meg se voit en effet offrir un poste à l'université de Stanford, en Californie. Plus rien désormais ne s'oppose à ce qu'elle accepte la proposition du jeune patron français. Meg Whitman prend les commandes de l'entreprise au printemps 1998. Le moment n'est pas vraiment bien choisi ! Les valeurs internet connaissent alors un coup de déprime et l'entrée en bourse se présente mal. Effectuée en septembre 1998, elle est pourtant un succès, en grande partie grâce à la notoriété de la nouvelle CEO. Résultat : l'action du site d'enchères flambe littéralement, multipliant sa valeur par 25 en six mois ! Mais pour Meg Whitman, il ne s'agit que d'une première étape. A ses yeux, la priorité doit être donnée au développement du site, non seulement aux Etats-Unis mais aussi dans le monde entier. A ce chantier, elle s'attaque dès la fin de l'année 1998, implantant eBay dans 56 villes américaines, puis en Angleterre, en Allemagne, au Japon, en Chine, en Corée du Sud et en Inde... Menée au pas de charge,



l'internationalisation fait d'eBay le premier site d'enchères au monde. Attentive à la marque, Meg Whitman resserre également les liens qui unissent l'entreprise avec la communauté des acheteurs et vendeurs et améliore la sécurité du site, notamment en achetant le site de paiement en ligne PayPal.

Depuis sa nomination, Meg Whitman n'aura connu qu'une alerte, la gigantesque panne survenue en 1999 et qui, pendant 24 heures, paralyse entièrement eBay. Pendant trois jours, elle passera quatre jours et trois nuits à son bureau, aidant les équipes à remettre le système en marche, profitant de l'occasion pour revoir de fond en comble les outils informatiques de l'entreprise. Un « incident » qui contribue à accroître sa légitimité interne et qui lui vaut la reconnaissance sans bornes de Pierre Omidyar. En mars 2008, estimant avoir rempli sa mission à la tête d'eBay, Meg Whitman quitte ses fonctions pour entamer une nouvelle carrière, dans la politique cette fois. Républicaine modérée, elle fait aujourd'hui campagne pour succéder au gouverneur de Californie, Arnold Schwarzenegger, dont le second mandat se termine en novembre 2010, et maintenir l'Etat

dans le camp républicain. A 54 ans, Meg mène ce nouveau combat avec la même énergie qu'elle a mise à développer eBay. Pour la seule primaire républicaine ainsi, elle a déjà réuni la somme record de 80 millions de dollars. Un succès qui en annonce sans doute d'autres...

---

**Tristan GASTON-BRETON,**

Historien d'entreprises

[tgastonbreton@elzear.com](mailto:tgastonbreton@elzear.com)