



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

# Robert Wood Johnson et George Seabury

---

Avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 80 milliards de dollars et 250 filiales dans le monde, Johnson & Johnson est aujourd'hui l'un des géants pharmaceutiques mondiaux. Créée en 1886 par James et Edward Mead Johnson, bientôt rejoints par leur frère Robert Wood, la firme n'aurait cependant jamais vu le jour si des conflits entre ce dernier et George Seabury, son associé au sein de Seabury & Johnson, n'avaient précipité les événements...

Des trois frères Johnson, l'homme clé est en effet Robert Wood. C'est lui qui fit de Johnson & Johnson, qu'il dirigea jusqu'à sa mort en 1910, la première entreprise américaine dans le domaine de la pharmacie et des produits de santé. Né en 1845 en Pennsylvanie dans une famille de petits fermiers, il a la chance de faire de bonnes études, à l'école locale puis au

séminaire méthodiste de Kingston, réputé pour la qualité de son enseignement. Robert Wood Johnson y reste trois ans. En 1861, muni d'un solide bagage culturel, il est placé en apprentissage dans une pharmacie appartenant à un cousin de sa mère. Ce premier emploi lui permet d'échapper à la Guerre de Sécession qui éclate cette même année 1861. Il lui permet également de se familiariser avec la fabrication de pansements et de bandages sur lesquels il allait, plus tard, fonder sa fortune. A l'époque, ces produits sont très rudimentaires : la plupart du temps, on se contente d'appliquer sur les blessures du tissu imbibé d'alcool ou d'herbes médicinales. Malgré son jeune âge - il a alors 17 ans -, Robert Wood Johnson tente de fabriquer des bandages en utilisant du caoutchouc, plus souple et plus résistant. Sans beaucoup de succès à ce moment. En 1864,



son apprentissage terminé, il entre comme employé chez Rushton & Aspinwall, un important grossiste en produits pharmaceutiques de New-York. Quatre ans plus tard, il s'installe à son compte comme courtier en médicaments. C'est alors qu'il fait la connaissance de George Seabury.

Né en 1844, ce dernier n'appartient pas au même monde que Robert Wood Johnson. Originaire d'une famille aisée, il a passé plusieurs mois en Allemagne pour étudier la pharmacie, décrochant même un diplôme de la prestigieuse université d'Heidelberg. De retour aux Etats-Unis, il s'est lancé lui aussi dans le négoce en gros de médicaments. S'ils n'ont pas grand chose en commun, Johnson et Seabury partagent cependant une même conviction : l'arriération de la médecine et de la pharmacie telles qu'elles sont pratiquées aux Etats-Unis. Outre que le pays compte d'innombrables charlatans qui sillonnent les routes à bord de charriots pour vendre des potions miracles sans aucun effet, la plupart des médecins n'ont qu'une formation limitée, un ou deux ans tout au plus. La Guerre de Sécession a démontré avec force le retard des Etats-Unis en la matière : faute de matériels stériles ou de bandages adaptés, un très grand

nombre de soldats sont morts des suites de leur blessure. Les plus chanceux n'ont échappé au pire qu'au prix d'une amputation... Convaincus que tout est à faire en la matière, Robert Wood Johnson et George Seabury décident de s'associer. C'est chose faite en 1873. Cette année-là ils créent à New-York la société Seabury & Johnson dont chacun des associés possède 50%. George Seabury en est le président et Robert Wood Johnson le directeur des ventes.

La société commence modestement, vendant aux pharmacies et aux hôpitaux de New-York des médicaments importés d'Europe qu'elle finit bientôt pas fabriquer elle-même. Quand il ne fait pas le tour des officines, Robert Wood Johnson passe de longues heures dans le laboratoire de la société à tester différentes sortes de bandages à base de caoutchouc, son obsession depuis 1861 ! Mais les produits qu'il parvient à mettre au point, s'ils s'avèrent effectivement plus résistants que les bandages en tissus, se révèlent bien inefficaces pour lutter contre l'infection des plaies. Il leur manque en fait l'essentiel : un antiseptique en lieu et place des herbes et autres dérivés de l'alcool utilisés jusque-là. Après trois ans d'essais, Robert Wood n'est toujours pas parvenu à mettre au point le



bandage pharmaceutique dont il rêve. C'est alors que son destin bascule...

En 1876, il assiste en effet à la conférence que donne à New-York le chirurgien anglais Joseph Lister. L'homme est, avec le français Louis Pasteur, l'un des artisans de la théorie des germes. Persuadé que les infections sont dues à des particules présentes dans l'air, il a commencé à vaporiser du phénol sur les plaies et ses instruments, réduisant la mortalité opératoire de 40 à 15%. Sa méthode, qu'il a qualifiée d'« antiseptique », est alors très critiquée dans les milieux médicaux. A New-York, où il la présente en 1876, elle est même accueillie avec le plus grand scepticisme. Pour Robert Johnson en revanche, c'est une révélation ! Convaincu, il décide d'appliquer les découvertes du chirurgien anglais à la fabrication de pansements. Sous couvert de développer les ventes à l'exportation, il entreprend alors un grand voyage en Europe pour étudier ce qui se fait de l'autre côté de l'Atlantique. Lorsqu'il revient aux Etats-Unis, il est déterminé à lancer une production de bandages chirurgicaux stériles.

Président de la firme, George Seabury est loin de partager l'enthousiasme de son associé. Conservateur dans l'âme, il ne

croit guère à la méthode antiseptique. Alors en plein développement, Seabury & Johnson doit se concentrer, selon lui, sur la fabrication de médicaments, pour laquelle elle a ouvert une petite usine à Brooklyn, et sur celle de bandages en caoutchouc qui, à défaut d'être efficaces, ont le mérite de bien se vendre ! Se lancer dans l'antisepsie est, dans son esprit, une perte de temps et d'argent. Déjà tendues, les relations entre les deux associés se dégradent un peu plus lorsque George Seabury fait entrer en 1876 son frère cadet dans la firme. Une décision à laquelle Robert Wood Johnson répond aussitôt en imposant le recrutement de ses deux frères, Edward Mead et James. « Mon Dieu, j'espère que je ne vais pas avoir les six frères Johnson sur le dos. Je suis résolument hostile à toute forme de népotisme », proteste Seabury. Il doit pourtant s'incliner. A ses yeux cependant, les Johnson commencent à prendre trop d'importance au sein de la société qu'il préside. Entre les deux hommes, les relations ne vont plus cesser de dégénérer...

En 1878, George Seabury effectue à son tour un long séjour en Europe. Lorsqu'il revient à New-York, c'est pour découvrir que son associé a créé, sans l'en avertir, une ligne complète pour



la fabrication de bandages chirurgicaux stériles dans l'usine de Brooklyn. Une machine pour laver et découper le caoutchouc a été installée; d'importantes commandes de coton ont été lancées et des produits nouveaux ont vu le jour : des bandages assez proches des pansements modernes, constitués de morceaux de coton trempés dans une solution antiseptique et fixés au caoutchouc. Tout cela a coûté beaucoup d'argent.. George Seabury ne peut cependant guère blâmer Johnson : dans les milieux médicaux, on commence en effet à se rallier à la méthode antiseptique prônée par Lister. Et les pansements de son associé sont plutôt bien accueillis. Mais la blessure d'amour propre est là, bien présente...

En 1880, Robert Wood Johnson a 35 ans. Marié cette année-là, il passe tout son temps à travailler, multipliant les séjours entre New-York, où est installé le siège de l'entreprise, et East Orange, dans le New Jersey, où la firme vient d'installer une nouvelle usine dédiée presque exclusivement à la fabrication de bandages antiseptiques chirurgicaux. Une centaine d'ouvriers y travaillent, sous la houlette de James Johnson, nommé directeur du site. Quant à Robert Wood, il s'occupe directement de la mise au point des produits.

Est-ce parce qu'il sent que les choses lui échappent ? Toujours est-il que George Seabury multiplie les escarmouches contre son associé. Un jour, il réclame des comptes précis sur l'action de James à la tête de l'usine, s'attirant en retour des remarques acides de la part de Robert Wood Johnson sur l'intérêt de la tournée européenne que le frère de Seabury s'apprête à entreprendre. Le mois suivant, ce sont des propos acides sur la stratégie dans le domaine des antiseptiques et son coût pour l'entreprise. Les mois passant, les deux hommes s'affrontent sur tout : la répartition des bénéfices, l'allocation des ressources, les investissements à effectuer... Jusqu'à ce jour de novembre 1884 où George Seabury, à l'issue d'un conseil d'administration houleux en présence des comptables de la firme, traite son associé de menteur pour l'avoir rendu responsable d'une baisse des ventes...

En juillet 1885, lassé de ses conflits, Robert Wood Johnson quitte Seabury & Johnson - suivi de ses deux frères - et vend, pour 200 000 dollars, ses parts à George Seabury. Méfiant, celui-ci a pris soin de lui faire signer à son associé une clause de non-concurrence valable dix années, en échange de laquelle

il a accepté de lui payer, pendant ces mêmes dix années, une forte indemnité mensuelle. Aussi, lorsque James et Edward Mead Johnson, qui ne sont pas soumis à la clause de non-concurrence, annoncent en 1886 qu'ils viennent de créer une nouvelle société, Johnson & Johnson, pour la fabrication de bandages médicaux, George Seabury fait rappeler par lettre d'avocat à son ancien associé qu'il a interdiction formelle de la rejoindre. Robert Wood Johnson n'a d'autre choix que de s'exécuter. Jusqu'à ce jour d'août 1886 où George Seabury doit, la mort dans l'âme, lui rendre sa liberté. Incapable de payer l'indemnité mensuelle et devant à son ancien associé plus de 100 000 dollars, il est en effet contraint de troquer sa dette contre la levée de la clause de non-concurrence. Nommé président de Johnson & Johnson, Robert Wood allait bientôt faire de la firme familiale un géant pharmaceutique. Quand à Seabury & Johnson, elle devait disparaître quelques années plus tard...

---

**Tristan GASTON-BRETON,**

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com