

Instagram
sans
Filtre

SARAH FRIER

Instagram
sans
Filtre

Les secrets de la start-up
qui a révolutionné nos modes de vie

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Laurence Nicolaieff

DUNOD

L'ouvrage original a été publié aux États-Unis par
Simon & Schuster sous le titre No Filter.
Copyright © Sarah Frier, 2020

Couverture : Élisabeth Hébert

Conception de la maquette intérieure : PCA

© Dunod, 2020, pour la traduction française
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-081537-1

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.

La petite équipe d'Instagram au siège social de Facebook en 2015
par John Barnett



À Matt

Sommaire

Note de l'auteur.....	11
Introduction	15
Chapitre 1. Projet «Codename».....	25
Chapitre 2. Le succès et le chaos.....	57
Chapitre 3. La surprise	81
Chapitre 4. Un été d'incertitude	103
Chapitre 5. Avancer vite et casser les codes	125
Chapitre 6. La domination.....	147
Chapitre 7. La nouvelle célébrité.....	169
Chapitre 8. À la recherche de l'instagrammable	205
Chapitre 9. Le problème Snapchat	227
Chapitre 10. Cannibalisation.....	257
Chapitre 11. D'autres fake news	283
Chapitre 12. Le CEO.....	309
Épilogue	337
Remerciements.....	345
Index	351
Notes	369

Note de l'auteur

Ce livre a pour ambition de vous livrer la véritable histoire d'Instagram vue de l'intérieur. Il n'aurait pu se concrétiser sans les centaines de personnes – salariés actuels et passés, responsables et autres qui ont bâti leur carrière autour de l'application, collaborateurs d'entreprises concurrentes – qui nous ont donné de leur temps et partagé des souvenirs qu'ils n'avaient encore jamais confiés à un journaliste. Les fondateurs d'Instagram se sont entretenus avec moi, ensemble et séparément, sur plusieurs années. Facebook Inc. m'a accordé plus d'une vingtaine d'entretiens avec ses salariés et dirigeants, dont l'actuel directeur d'Instagram, y compris après que les fondateurs eurent quitté l'entreprise.

En dépit des tensions entre les fondateurs et l'acquéreur d'Instagram, et malgré le flot d'histoires critiques que j'écrivais sur Facebook en tant que journaliste de *Bloomberg News*, tous ont estimé que ce livre devait transcrire la réalité au plus près. Chaque fois qu'une source potentielle a sollicité l'accord des fondateurs ou de l'entreprise avant de me rencontrer, il n'y a eu aucune opposition de leur part, même si les fondateurs, comme l'entreprise, savaient qu'ils ne pourraient contrôler le contenu final de ce livre. Je leur sais gré de cette décision.

Il n'en reste pas moins que la plupart de mes sources se sont exprimées sans autorisation explicite de l'entreprise, ni même sans que celle-ci en ait connaissance. Mes interlocuteurs me rencontraient au risque de violer les accords stricts de non-divulgateion que tout salarié signe à son entrée. De fait, chaque personne en visite au siège social de Facebook, à moins d'être journaliste, doit signer un accord de confidentialité dès qu'elle passe le contrôle de sécurité, avant d'être autorisée à rencontrer un membre du personnel. La plupart de mes sources m'ont

donc accordé un entretien, fourni des documents et autres sous le couvert de l'anonymat.

Il est important de connaître ce contexte pour comprendre la manière dont j'ai écrit ce livre: dans un style narratif, en présentant l'histoire dans une perspective globale qui intègre l'ensemble de ces différents souvenirs. Je ne révèle pas directement qui m'a donné telle ou telle information, pour protéger mes sources. Chaque fois que j'ai utilisé des comptes rendus ou des rapports, je les mentionne dans les notes à la fin du livre. Parmi les citations extraites d'interviews, j'ai choisi de ne reproduire que celles émanant de personnes extérieures à l'entreprise, par exemple une figure célèbre ou un influenceur, dont le regard permet de mieux comprendre l'impact de l'appli sur le monde.

Dès le démarrage de ce projet, j'ai sollicité et espéré un entretien avec Mark Zuckerberg. Mon argumentation se fondait sur le fait que le CEO de Facebook, que j'avais interviewé à plusieurs reprises ces dernières années et dont j'avais regardé le témoignage pendant 10 heures devant le Congrès américain en 2018, était devenu une sorte de scélérat dans l'imaginaire public. Un livre tel que celui-ci, ai-je fait valoir auprès de la chargée des relations publiques, offre l'occasion de parcourir tous ces moments importants de l'histoire de Facebook qui ont fait couler beaucoup d'encre, et d'explorer en détail tout ce qui n'a pas été entièrement compris sur le moment.

Il restait encore beaucoup de questions difficiles à poser, mais je pouvais commencer par une qui ne présentait pas de difficulté. Pourquoi Mark Zuckerberg a-t-il voulu acquérir Instagram? Je ne voulais pas la réponse avancée sur son blog, mais l'histoire personnelle. Quels cheminement ont décidé, un jeudi du mois d'avril 2012, à décrocher son téléphone et à engager un processus visant à acquérir l'entreprise, *dès que possible*? Et non seulement à l'acheter, mais à s'engager à lui laisser son indépendance?

Un mois avant la remise du manuscrit, j'ai reçu un e-mail du service des relations publiques de Facebook, donnant une réponse à cette question, attribuable à Zuckerberg:

« C'est simple. C'était un service formidable et nous voulions l'aider à se développer. »

Telle est la seule citation sur le sujet. Pour apporter toute la lumière sur cette histoire, j'ai dû faire appel à d'autres personnes, susceptibles de se remémorer ce que Zuckerberg avait dit aux moments-clés, ou ce qu'il pensait d'après ce qu'il racontait à ses pairs. J'ai vérifié et recoupé ces souvenirs avec Facebook, qui a le plus souvent préféré ne commenter aucune des anecdotes.

En général, les lecteurs ne peuvent supposer que ceux qui s'expriment dans ce livre ont précisément tenu les propos que je rapporte. Dans la plupart des cas, mes interlocuteurs racontaient de mémoire. Mais certains ont gardé des souvenirs plus précis. Je reproduis mot pour mot nos échanges lors des interviews, afin de témoigner du parcours d'Instagram sans trahir ce que les acteurs en ont dit. Il reste que mes sources, même celles qui n'ont rien oublié de leurs pensées et paroles de l'époque, peuvent s'en rappeler de manière simplifiée ou erronée, ou que leur témoignage contredise celui d'autres sources. Rappelons qu'Instagram compte plus de dix ans d'existence. Ce livre constitue ma tentative la plus aboutie de raconter l'histoire d'Instagram dans sa vérité, sans filtre, à l'exception du mien.

Introduction

L'influenceur ultime

Au Brésil, São Paulo s'enorgueillit d'une galerie de *street art* à ciel ouvert, baptisée Beco do Batman ou l'Allée de Batman. Ce surnom existait bien avant la création de sa fresque murale la plus mémorable, qui représente sur plus de cinq mètres de peinture écaillée la légende du football brésilien, Pelé, étreignant Dark Knight, le Chevalier noir. On ne comprend qu'il s'agit de Pelé que grâce au n° 10 figurant avec son nom sur le maillot – car il tourne la tête, pressant sa joue contre le masque de Batman, comme s'il lui donnait un baiser ou lui confiait un secret, tandis que la main du héros lui effleure le bas du dos.

Un samedi du mois de mars, une jeune femme, dont la taille s'approche de celle des chiffres du maillot du champion, se tient devant la fresque. Elle affiche volontairement une allure décontractée, avec ses lunettes de soleil, ses baskets rouges et un petit haut blanc tout simple. Son ami la photographie souriante, puis le regard contemplatif, distant. Ils se dirigent vers la peinture suivante, puis celle d'à-côté, attendant patiemment leur tour pour voir les œuvres les plus populaires. Des dizaines de personnes les imitent ; parmi elles trois futures mamans indiennes que leurs amis prennent en photo devant une orchidée mauve surréaliste, en insistant sur leur tour de taille. Tout près, une petite fille blonde en short bleu et rouge à sequins, rouge à lèvres et chemise portant l'inscription « Le petit monstre de papa », tient une batte de baseball et pose devant le portrait d'un oiseau menaçant. Sa mère lui

conseille de brandir la batte avec plus de détermination, de façon à ressembler à Harley Quinn, le personnage de la bande dessinée *Suicide Squad*. La petite fille s'exécute.

Au tournant de l'allée, des vendeurs à la sauvette profitent de l'affluence pour écouler leurs bières et bijoux de pacotille. Un homme gratte sa guitare et chante en portugais dans l'espoir d'attirer des fans. Il a collé sur son instrument un morceau de papier avec le nom de son compte sur les médias sociaux, accompagné du logo de la seule application qui a de l'importance ici : Instagram.

L'essor d'Instagram a transformé Beco do Batman en l'une des principales destinations touristiques de São Paulo. Une multitude de prestataires profitent d'Airbnb pour offrir leurs services. Ils jouent les « paparazzis personnels » pendant deux heures dans les ruelles et facturent 40 dollars aux touristes pour les prendre en photo. Ces clichés de grande qualité sont destinés à être postés sur Instagram. Cette offre est l'une des plus populaires parmi celles qu'Airbnb propose aux voyageurs dans le monde entier.

Pour les photographes amateurs, le seul coût est le stress engendré par le désir de perfection. Une femme rassemble deux jeunes enfants qui se disputent une bouteille de Coca-Cola, pour permettre à sa sœur de faire la queue et avoir le plaisir de poser devant des plumes de paon vertes et bleues. L'adolescente qui vient d'arriver devant ledit paon se met en colère contre son compagnon auquel elle reproche d'avoir tout gâché en la photographiant sous un angle qu'elle juge moins flatteur. Mais personne ne prend en photo ceux qui photographient les autres : sur Instagram, ces images artificielles seront censées représenter la réalité, attirant de plus en plus de visiteurs en ce lieu.

Je me suis rendue à la Beco de Batman sur la recommandation d'un certain Gabriel, mon voisin de table dans un bar à sushi, lors de ma première soirée au Brésil. Constatant ma maîtrise approximative du portugais, il s'était fait mon interprète auprès des serveurs. Je lui expliquai que ce voyage avait pour but de mieux comprendre le phénomène Instagram et son impact sur la culture. En discutant, et tandis que le chef posait devant nous des portions de sashimi et de nigiri, je vis Gabriel photographier chaque plat pour le poster sur Instagram. Ce qui ne l'empêchait pas de se demander, avec un regret dans la voix,

si ses amis, à force de tant partager leur vie avec les autres, la vivaient réellement.

Plus d'un milliard d'entre nous utilisent chaque mois Instagram. Nous prenons des photos et des vidéos de ce que nous mangeons, de notre visage, de notre paysage favori, de nos proches et de nos passe-temps, et nous les partageons en espérant qu'elles refléteront en partie ce que nous sommes ou ce que nous aspirons à devenir. Nous interagissons avec ces posts et avec les autres, dans le but de nous créer des relations plus intenses, des réseaux plus efficaces ou une marque personnelle. Nous suivons simplement le mouvement actuel et avons rarement l'occasion de nous demander comment nous en sommes arrivés là et ce que cela signifie.

Or, nous devrions nous poser ces questions. Instagram a été l'une des premières applications à exploiter pleinement la relation que nous entretenons avec notre smartphone, nous contraignant à faire l'expérience de la vie à travers une caméra en échange d'une validation numérique gratifiante. L'histoire d'Instagram révèle de façon impressionnante comment les décisions prises à l'intérieur d'une entreprise de médias sociaux – concernant les utilisateurs à privilégier, les produits à fabriquer, les critères de mesure du succès – peuvent impacter nos modes de vie. Cela nous éclaire sur ce qui est valorisé dans notre économie.

Je vais vous entraîner dans les coulisses et vous faire rencontrer les fondateurs Kevin Systrom et Mike Krieger, au moment où ils s'interrogeaient sur ce qu'ils comptaient faire du pouvoir que leur produit exerçait sur notre capacité d'attention. Chacune de leurs décisions a eu des répercussions considérables. En cédant leur entreprise à Facebook, par exemple, ils ont assuré la pérennité d'Instagram tout en aidant le géant des médias sociaux à accroître son influence et à asseoir sa puissance vis-à-vis de ses concurrents. Après la vente, ils ont perdu leurs illusions face à la culture utilitaire de Facebook, axée sur la croissance à tout prix. Ils ont résisté en privilégiant la fabrication d'un produit intelligemment conçu, dont le succès repose sur le récit forgé par la plateforme elle-même à la gloire de ses utilisateurs les plus fidèles.

Cette stratégie gagnante a fini par constituer une menace pour Facebook et son CEO, Mark Zuckerberg.

La fin de l'histoire pour les fondateurs d'Instagram, marquée par une séparation tendue d'avec l'entreprise en 2018, ne présuppose pas de la manière dont elle se terminera pour le reste d'entre nous. Instagram est désormais si étroitement imbriqué dans notre quotidien que l'histoire de l'entreprise ne peut être dissociée de l'influence qu'elle exerce sur nous. Instagram est devenu un outil à l'aune duquel mesurer la pertinence culturelle, que ce soit dans une école, dans une communauté d'intérêts, ou dans le monde. Une partie non négligeable de la population du globe a soif de reconnaissance et de validation numérique, et nombre de gens l'acquièrent à travers les commentaires, les abonnés (ou followers) et les accords avec les marques. Chez Facebook et en dehors de l'entreprise, l'histoire d'Instagram se situe en fin de compte à l'intersection entre le capitalisme et l'ego – jusqu'où iront les gens pour protéger leurs acquis et se donner l'apparence de la réussite.

L'application est devenue une machine à fabriquer de la célébrité comme le monde n'en avait encore jamais connue. Si l'on en croit Dovetale, spécialisé dans l'analyse des influenceurs, plus de 200 millions d'utilisateurs d'Instagram dépassent les 50 000 abonnés, niveau auquel ils peuvent gagner leur vie en postant pour le compte de marques. Moins d'un centième d'un pour cent des utilisateurs revendique plus d'un million d'abonnés. À l'échelle massive d'Instagram, ce 0,00603 % équivaut à plus de 6 millions de célébrités Instagram, dont la majorité a conquis la gloire grâce à l'application elle-même. À titre de comparaison, et pour avoir un ordre d'idée, des millions de personnes et de marques possèdent plus de followers sur Instagram que le *New York Times* ne compte d'abonnés. Le marketing assuré par ces créateurs de tendance, de storytelling et de divertissement, qui sont généralement des micro-entreprises de média, génère aujourd'hui plusieurs milliards de dollars de revenus.

Toute cette activité a fini par imprégner la société et nous affecte, que nous utilisions ou non Instagram. Les entreprises qui veulent attirer notre attention – des hôtels et des restaurants aux grands noms de la consommation – modifient la conception de leurs espaces et leurs techniques de commercialisation, adaptent leurs stratégies en y intégrant

les nouveaux modes de communication visuels, afin d'être dignes de figurer en photo sur Instagram. Il suffit d'observer comment les espaces commerciaux, les produits et les intérieurs domestiques sont conçus pour *voir* très concrètement l'impact d'Instagram et se rendre compte qu'il dépasse de loin celui de Facebook ou de Twitter.

Dans l'espace de travail situé à San Francisco où j'ai préparé la rédaction de ce livre, la bibliothèque n'est pas organisée par titre ou par auteur, mais en fonction de la couleur de la couverture des livres – une décision qui fait sens quand on accorde la priorité à une esthétique Instagram au détriment de la découverte des ouvrages. Black Tap, une chaîne de burgers à Manhattan, a lancé d'appétissants milkshakes surmontés de tranches de cake entières et pendant des mois les clients se bousculaient dans la rue pour les acheter. Même s'ils réussissaient rarement à terminer cet imposant dessert, ils se sentaient obligés de le prendre en photo. Au Japon, il existe un mot pour désigner le concept «d'instagrammable»: *Insta-bae* (インスタ映え), à prononcer «Insta-bye-eh». Plus une chose est Insta-bae, qu'il s'agisse d'un vêtement ou d'un sandwich, plus elle a le potentiel de se transformer en succès social et commercial.

Aux dires d'un étudiant d'une université londonienne, compter beaucoup d'abonnés sur Instagram accroît les chances de jouer un rôle de premier plan sur le campus. Une jeune fille de Los Angeles, qui n'avait pas encore l'âge légal pour consommer de l'alcool, m'a avoué qu'elle était fréquemment invitée à des événements exclusifs par des responsables de clubs, en raison du nombre de ses abonnés. J'ai discuté avec une famille indonésienne dont la fille, scolarisée au Japon, rapporte chaque été des biens de consommation nippons et les vend en postant les photos sur Instagram. Un couple de Brésiliens a bâti une entreprise de pâtisserie sans quitter la cuisine de son appartement et attiré des dizaines de milliers d'abonnés avec des beignets qui ont la forme des lettres composant «je t'aime!».

Instagram a lancé des carrières voire des empires commerciaux. Kris Jenner, manager de l'entreprise familiale Kardashian-Jenner, déclare qu'Instagram a permis de transformer la simple émission de télé-réalité *L'incroyable famille Kardashian* en un show qui tourne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et assure la promotion de leur marque. Dès son réveil, entre 4 h 30 et 5 h du matin, dans sa demeure princière

de Hidden Hills en Californie, elle consulte Instagram. « Sur Instagram, je peux voir ce qui concerne ma famille, mes petits-enfants, mes affaires, explique-t-elle. Je regarde tout de suite ce que font mes enfants. À quoi s'occupent-ils ? Sont-ils réveillés ? Est-ce qu'ils ont posté des photos sur l'entreprise comme prévu ? Est-ce qu'ils s'amuse ? »

Le calendrier des publications est déposé sur le bureau de Kris, mais elle reçoit également une sortie papier tous les matins et tous les soirs. Avec ses enfants, elle représente des dizaines de marques, dont Adidas, Calvin Klein et Stuart Weitzman, ce qui ne les a pas empêchés de lancer leurs propres lignes de maquillage et de produits de beauté. Les cinq sœurs – Kim Kardashian West, Kylie Jenner, Kendall Jenner, Khloé Kardashian et Kourtney Kardashian – totalisent ensemble plus d'un demi-milliard d'abonnés.

Le jour de notre entrevue, Kris est en route pour une soirée « instagrammable » sur le thème de la couleur rose, où elle doit lancer la gamme de produits de soins de sa fille Kylie. Elle se souvient de la première fois où Kylie lui a demandé s'il était possible de démarrer une ligne de rouges à lèvres *via* son flux Instagram, sans disposer de produits en stock. « Je lui ai dit, “tu vas commencer avec trois nuances dans ton kit pour les lèvres, et il faut que ce soit des couleurs que tu adores, se souvient Kris. Car il y a deux possibilités : tu auras un succès monstre et tout disparaîtra en un rien de temps, ou bien ce sera un échec et tu devras porter ces trois couleurs pour le restant de tes jours”. »

Elles se trouvaient ensemble dans le bureau de Kris, en 2015, quand Kylie a posté le lien vers le site Web. En quelques secondes, tout a été vendu. « Je pensais que quelque chose clochait, se souvient Kris. Est-ce qu'il y a eu une panne ? Est-ce que le site Web s'est effondré ? Que s'est-il passé ? »

Il ne s'agissait pas d'un pur coup de chance. Cela indiquait une chose : peu importe ce que sa fille pourrait dire, les gens l'imiteraient. Au cours des mois qui ont suivi, chaque fois que Kylie annonçait sur Instagram le lancement de nouveaux produits, plus de 100 000 personnes guettaient son site Web dans l'attente de leur arrivée. Quatre ans plus tard, à l'occasion de son vingt et unième anniversaire, Kylie figurait en couverture de *Forbes* qui la décrivait comme la plus jeune

milliardaire « non-héritière » qui ait existé. Aujourd'hui, le moindre gourou de la beauté sur Instagram possède sa propre ligne de produits.

Dans notre société, le nombre « un milliard » a quelque chose de magique. C'est un marqueur, en particulier dans les affaires ; il signifie que l'on a atteint un statut unique, intouchable, que l'on a passé un certain échelon et que l'on devient digne de confiance. En 2018, quand *Forbes* a estimé que la valeur nette de Jenner ne dépassait pas le seuil des 900 millions de dollars, Josh Ostrovsky, le propriétaire du compte sarcastique et controversé @thefatjewish, a demandé à ses abonnés de lever 100 millions de dollars à l'intention de Kylie. « Je refuse de vivre dans un monde où Kylie Jenner ne possède pas un milliard de dollars », écrivait-il dans la légende, inaugurant un cycle d'informations virales humoristiques.

Après son rachat par Facebook à des conditions financières qui ont choqué le secteur, Instagram est devenu la première application mobile à atteindre un milliard de dollars de valorisation. La réussite de la plateforme était improbable s'agissant d'une start-up. À son démarrage en 2010, l'application n'était ni une innovation destinée à devenir populaire, ni le lieu idéal où promouvoir sa marque personnelle. Elle s'est imposée parce qu'elle permet de voir ce qui se passe dans la vie des autres et de faire l'expérience de cette intrusion *via* la caméra de son smartphone.

Selon Chris Messina, le technicien qui a été l'utilisateur numéro 19 et a inventé le hashtag, s'introduire dans la perspective visuelle d'autrui grâce à Instagram représentait une nouveauté stupéfiante, comparable peut-être au phénomène psychologique que les astronautes éprouvent quand ils observent pour la première fois la Terre depuis l'espace. Sur Instagram, on pouvait plonger dans la vie d'un éleveur de rennes en Norvège ou d'un vannier en Afrique du Sud. Et chacun avait la possibilité de livrer ses commentaires et de réfléchir à sa propre existence de manière moins superficielle.

« Cela vous donne une touche d'humanité et modifie votre vision et vos priorités, explique Messina. Instagram est un miroir braqué sur

nous-mêmes et permet à chacun de contribuer par son expérience à la compréhension du monde. »

Le succès venant, les fondateurs d'Instagram se sont efforcés de préserver ce principe de la découverte. Ils sont devenus la référence de toute une génération en matière d'esthétique, ils nous ont appris à accorder du prix aux expériences visuellement saisissantes à partager avec nos amis et des étrangers, en échange d'une récompense sous forme de likes et d'abonnés. Ils ont lourdement investi dans une stratégie éditoriale visant à expliquer ce qu'était Instagram : un lieu où accueillir différentes perspectives, un réceptacle de créativité.

Ils ont évité certaines tactiques de triche propres à Facebook, par exemple l'envoi excessif de notifications et d'e-mails. Ils ont résisté à la tentation d'ajouter des outils destinés à alimenter l'économie de l'influence. Ainsi, il est impossible d'ajouter un hyperlien sur un post ou de partager le post de quelqu'un comme on le fait sur Facebook.

Et jusque récemment, ils n'ont pas modifié les mesures permettant à chacun de nous de se comparer aux autres et d'essayer d'atteindre le plus haut niveau en termes de pertinence. Sur l'application, Instagram a proposé à ses utilisateurs trois catégories de mesure simples pour évaluer leur performance : les abonnés (followers), les abonnements (following) et les likes sur leurs photographies. Ces scores de suivi suffisent pour rendre l'expérience palpitante, voire addictive. Chaque like, chaque follow provoque chez l'utilisateur-bénéficiaire une petite dose de satisfaction qui envoie de la dopamine aux centres de la récompense situés dans son cerveau. Avec le temps, les utilisateurs ont compris comment devenir performants sur Instagram, acquérant ainsi un statut social enviable et un certain potentiel commercial.

Grâce aux filtres qui améliorent la qualité plutôt médiocre des photos prises sur téléphone mobile, Instagram est devenu un endroit dédié aux images retouchées de la vie des gens. Les utilisateurs ont commencé à accepter, par défaut, que tout ce qu'ils voient est édité de manière à donner une image flatteuse. Le désir et la créativité ont pris le pas sur la réalité. La communauté Instagram a même créé un hashtag, #nofilter, spécifiant quand l'image ou la photo postée est brute et authentique.

Le compte possédant le plus grand nombre de followers sur Instagram, soit 322 millions, est @instagram, celui que contrôle

l'entreprise. Ce qui semble logique dans la mesure où la plateforme exerce une influence maximale sur le monde qu'elle a façonné. En 2018, avec 1 milliard d'utilisateurs mensuels, Instagram a franchi la deuxième étape de son développement. Peu de temps après, les fondateurs ont démissionné de leur poste. Systrom et Krieger ont découvert que même quand on accède à l'échelon suprême de la réussite, on n'obtient pas toujours ce que l'on veut.

1

Projet « Codename »

« J'avoue volontiers que je suis suffisamment dangereux pour savoir coder et suffisamment sociable pour vendre notre entreprise. Et je pense que c'est une combinaison redoutable s'agissant d'entrepreneuriat¹. »

– *Kevin Systrom, cofondateur d'Instagram*

Kevin Systrom n'avait pas la moindre intention de renoncer à ses études, mais il accepta tout de même de rencontrer Mark Zuckerberg.

Un mètre quatre-vingt-quinze, cheveux brun foncé, yeux rieurs, le visage rectangulaire, Systrom avait fait la connaissance de ce fondateur d'une start-up locale par le biais d'amis de l'Université de Stanford au début de 2005, dans une soirée de San Francisco où tout le monde buvait de la bière dans des gobelets en plastique. Zuckerberg était alors considéré comme l'enfant prodige de la high-tech pour son travail sur TheFacebook.com, un réseau social lancé l'année précédente avec des copains depuis l'Université de Harvard, puis étendu à tous les campus universitaires du pays. Les étudiants utilisaient le site Web pour rédiger une rapide mise à jour sur ce qu'ils faisaient et la postaient ensuite sur leur « mur » Facebook. Il s'agissait d'un simple site, avec un arrière-plan blanc et une bordure bleue, différent du réseau social Myspace avec son design accrocheur et ses polices de caractères personnalisées. Mais il connaissait une telle croissance que Zuckerberg ne voyait plus aucune raison de retourner sur les bancs de l'université.

Au Zao Noodle Bar de University Avenue, à environ un kilomètre du campus de Stanford, Zuckerberg tenta de convaincre Systrom de prendre la même décision. Tous deux avaient depuis peu l'âge de consommer de l'alcool, mais Zuckerberg, nettement plus petit que Systrom, avec ses cheveux légèrement bouclés et son teint pâle, arborant en permanence des claquettes Adidas, des jeans lâches et un sweat à capuche, paraissait plus jeune. Il voulait ajouter des photos à l'expérience Facebook, outre la photo du profil, et tenait à ce que Systrom construise l'outil adapté.

Systrom en a été flatté, lui qui estimait Zuckerberg d'une intelligence exceptionnelle. Lui-même ne se considérait pas comme un programmeur de grand talent. À Stanford, il se sentait comme quelqu'un d'ordinaire au milieu de génies issus du monde entier et avait à peine décroché un B à son premier et unique cours d'informatique. Néanmoins, il faisait partie des gens dont Zuckerberg avait besoin. Il aimait la photographie et avait d'ailleurs créé un site, Photobox, qui permettait de charger de gros fichiers d'images et de les partager ou de les imprimer, notamment après les soirées organisées par sa fraternité, Sigma Nu.

Photobox intéressait Zuckerberg, peu exigeant à ce stade. Le recrutement est toujours une partie difficile quand on bâtit une start-up, et TheFacebook.com se développait à une telle vitesse qu'il lui fallait étoffer son équipe. Au début de l'année, on avait vu Zuckerberg, debout devant le bâtiment d'informatique de Stanford, avec une affiche présentant son entreprise dans l'espoir de débaucher des codeurs, un peu à la manière des clubs de campus recrutant leurs membres. Il avait peaufiné son discours et expliqua à Systrom qu'il lui offrait une chance unique de participer à un projet voué à un immense avenir. Facebook allait s'ouvrir aux lycéens, puis au monde entier. L'entreprise lèverait des fonds auprès des entreprises de capital-risque et dépasserait un jour Yahoo!, Intel ou Hewlett-Packard.

À ce moment précis, Zuckerberg présenta sa carte de crédit pour payer; elle fut refusée. Il rejeta la faute sur le président de la société émettrice de la carte, Sean Parker.

Quelques jours plus tard, Systrom partit en randonnée dans les collines proches du campus avec son mentor du programme d'entrepreneuriat Fern Mandelbaum, spécialiste du capital-risque, titulaire en

1978 d'un MBA de Stanford. Selon elle, Systrom risquait de gaspiller son potentiel en sacrifiant tout pour réaliser la vision de quelqu'un d'autre. « Renonce à ce projet Facebook, le prévint-elle. C'est une idée en l'air. Elle ne mènera nulle part. »

Systrom lui donna raison. De toute façon, il n'était pas venu dans la Silicon Valley pour faire fortune rapidement grâce à une start-up. Ce qui l'intéressait, c'était de suivre un enseignement de premier ordre et de décrocher un diplôme de Stanford. Il remercia Zuckerberg du temps qu'il lui avait consacré et se prépara à affronter une tout autre aventure : dans le cadre d'un programme de Stanford sur l'entrepreneuriat, il allait étudier à l'étranger, plus précisément en Italie, à Florence. Ils convinrent de rester en contact.

Florence l'inspira davantage que le projet TheFacebook.com. Systrom n'était pas certain de vouloir travailler dans la high-tech. Lorsqu'il avait postulé pour intégrer Stanford, il pensait suivre un cursus en génie civil et en histoire de l'art. Il se voyait parcourir le monde, restaurer des cathédrales ou des peintures. Il aimait la science derrière l'art, comprendre comment une simple innovation – par exemple la redécouverte de la perspective linéaire par Filippo Brunelleschi à la Renaissance – pouvait bouleverser la manière dont les gens communiquaient. Dans une bonne partie de l'histoire de l'Occident, les représentations étaient plates et caricaturales jusqu'au début du xv^e siècle, quand la perspective apporta la profondeur, l'émotion et un réalisme proche de la photo.

Systrom s'intéressait à la manière dont les choses sont faites, il aimait décrypter les systèmes et les détails qui permettent d'obtenir un résultat de qualité. À Florence, il s'est passionné jusqu'à l'obsession pour l'artisanat italien, assimilant les différentes étapes de l'élaboration du vin, le façonnage et la manière de coudre le cuir pour les chaussures et le tour de main qui permet de réussir un cappuccino digne de ce nom.

Durant son enfance heureuse, Systrom s'investissait dans ses passe-temps avec le même désir d'apprendre, recherchant sans cesse la perfection. Né en décembre 1983, il est élevé avec sa sœur Kate

à Holliston, Massachusetts, petite ville à une heure de route à l'ouest de Boston, dans une maison cossue de deux étages donnant sur une rue bordée d'arbres. Diane, sa mère, une femme énergique, était vice-présidente du marketing de Monster.com, puis de Zipcar. Elle a initié ses enfants à Internet dès le début. Son père, Doug, dirigeait les ressources humaines du conglomérat qui possédait les magasins discount Marshalls et HomeGoods. Systrom était un enfant sérieux, curieux de tout ; il adorait se rendre à la bibliothèque municipale et jouer au jeu vidéo de tir en vue subjective, Doom II. Il s'est initié à la programmation en créant ses propres niveaux sur ce jeu.

Il sautait d'une passion à l'autre avec une égale ferveur, partageant à grand bruit avec son entourage l'engouement du moment. À l'époque où il jouait les DJ dans sa pension du Middlesex, il acheta deux platines et fixa une antenne à la fenêtre du dortoir pour diffuser, sur sa propre station de radio, de la musique électronique alors peu connue. Adolescent, il n'hésitait pas à se faufiler dans les clubs réservés aux jeunes de 21 ans et au-delà pour observer ses idoles, mais, respectueux de la loi, ne buvait pas une goutte d'alcool².

Les gens se prenaient immédiatement d'affection pour lui ou le jugeaient au contraire prétentieux et imbu de lui-même. Il savait écouter les autres mais ne pouvait s'empêcher de leur expliquer ce qu'il convenait de faire, provoquant par ses diverses obsessions soit de la fascination soit des roulements d'yeux. C'était le type de personne qui prétendait ne pas être bon dans un domaine où en fait il excellait ou qui affirmait ne pas se sentir assez sûr de lui pour entreprendre une chose qui semblait pourtant à sa portée. Il pouvait tantôt apparaître proche et sympathique, tantôt abuser de fausse modestie. Par exemple, pour se couler dans le moule de la Silicon Valley, il mettait en avant ses activités de lycéen surdoué – le jeu vidéo et ses projets de codage – mais mentionnait rarement qu'il avait aussi été capitaine de l'équipe de lacrosse³ ou qu'il gérait les soirées de sa fraternité universitaire. Les membres de sa fraternité admiraient d'ailleurs son esprit novateur ; il utilisait des vidéos virales pour réunir des milliers de participants. En 2004, il avait connu son heure de gloire en créant un événement appelé Moonsplash, au cours duquel ses camarades dansaient dans des costumes d'un goût douteux, sur la musique de « Drop it Like It's Hot » de Snoop Dogg. Systrom était toujours aux platines lorsqu'il organisait des fêtes.

La photographie a longtemps été une de ses principales passions. Dans une dissertation au lycée, il avait écrit qu'il aimait utiliser ce médium « pour montrer à chacun ma vision du monde »⁴ et « inciter les autres à aborder le monde sous un nouvel angle ». En prévision de son voyage à Florence, l'épicentre de cette Renaissance qu'il avait longuement étudiée, il économisa pour s'offrir après d'intensives recherches un des appareils les plus performants du marché, doté d'un objectif puissant. Il avait l'intention de l'utiliser pour son cours sur la photographie.

Mais son professeur à Florence, un dénommé Charlie, resta de marbre. « Tu n'es pas ici pour rechercher la perfection⁵, observa-t-il. Donne-moi ça. »

Systemom pensait que le professeur avait l'intention de modifier les paramètres. Mais il emporta son précieux achat dans une autre pièce et revint avec un appareil plus petit, un Holga, qui produisait des photos floues, de format carré, en noir et blanc. L'objet était en plastique, à l'instar d'un jouet. Charlie avertit Systemom qu'il ne serait pas autorisé à se servir de sa « merveille » pendant les trois prochains mois, car il estimait qu'un outil ultra-sophistiqué ne permettait pas forcément de créer quelque chose d'esthétiquement plus abouti. « Tu dois apprendre à aimer l'imperfection », lui ordonna-t-il.

Le jeune homme passa l'hiver 2005 de sa troisième année d'étude à prendre des photos ici et là dans les cafés, en s'efforçant d'apprécier les images floues qu'il réalisait. L'idée d'une photo carrée qui deviendrait de l'art après quelques modifications ne le quittait pas. Mais il retint surtout cette leçon : la complexité technique n'est pas synonyme de qualité.

Il réfléchissait entre-temps à des projets pour l'été. Le programme Stanford Mayfield Fellows, qu'il avait intégré à grand-peine, lui imposait de faire un stage dans une start-up⁶. À l'instar des autres étudiants de l'université, il avait assisté de près à la résurrection du secteur Internet. La première génération du Web avait créé l'information et le business en ligne, alimentant à la fin des années 1990 une bulle spéculative qui devait éclater en 2001. La nouvelle génération à laquelle les investisseurs accolaient le terme de « Web 2.0 » pour la distinguer de la précédente qui avait échoué, voulait rendre les sites Web plus interactifs et plus attirants, en exploitant les informations que généraient les utilisateurs, par exemple sous forme de critiques de restaurants et de blogs.

La petite ville de Palo Alto était devenue le haut lieu de la technologie. Des entreprises telles que Zazzle et FilmLoop s'installaient en centre-ville et réoccupaient les friches immobilières⁷ le plus près possible de Stanford pour recruter plus facilement. Les autres membres du programme avaient décidé d'y aller. Mais Palo Alto n'était pas un endroit très amusant pour passer l'été.

Systemrom lut dans le *New York Times* un article sur l'audio en ligne mentionnant une entreprise appelée Odeo, qui avait créé une marketplace pour les podcasts sur Internet. Il décida qu'il y ferait son stage. Il adressa à tout hasard un e-mail au CEO, Evan Williams, qui avait intégré la start-up quelques années plus tôt. L'entreprise se situait au nord de San Francisco, à 45 minutes de voiture. Williams était connu dans le secteur pour avoir revendu Blogger, un site de blogging, à Google. Systemrom décrocha le stage. Il se rendit tous les jours en train à San Francisco, où il profita des bars à whisky et des concerts en live.

Jack Dorsey, un ingénieur récemment entré chez Odeo, s'attendait à détester ce stagiaire de 22 ans qui occuperait le bureau voisin pendant tout l'été. Selon lui, un programme d'entrepreneuriat sélectif et un internat pour l'élite de la côte Est étaient des endroits stériles et conventionnels. Un individu ainsi formaté manquerait probablement de créativité.

Dorsey, 29 ans, avait abandonné ses études à l'Université de New York. Il se voulait anarchiste, arborait un tatouage et un anneau dans le nez, et se considérait plutôt comme un artiste. Il rêvait parfois de devenir couturier⁸. S'il avait choisi le métier d'ingénieur, c'était parce qu'il lui fournissait le moyen de créer quelque chose à partir de rien, en codant. Et il fallait bien payer le loyer. Ce n'était pas le genre de personne à savoir comment s'y prendre avec un stagiaire.

Mais à sa grande surprise, il se lia d'amitié avec Systemrom. Dans le loft de Brannan Street, il y avait peu de salariés⁹ et la plupart étaient végétariens. Pendant la pause déjeuner, Systemrom et lui allaient s'acheter des sandwiches chez le traiteur du coin. Tous les deux avaient des goûts à part