

**Séminaire  
Ressources Technologiques  
et Innovation**

*organisé grâce au support de :*

Air Liquide  
ANRT  
CEA  
IdVectoR  
Socomine

*et des parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Algoé\*  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
CNRS  
Cogema  
CRG de l'École polytechnique  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\* pour le séminaire

Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2002)

**COMMENT UN INNOVATEUR  
FAIT SON MARCHÉ  
DANS LES GRANDS GROUPES**

par

**Jean-Michel BARBIER**  
PDG de Thomson-CSF Venture

**Michel SCHOTT**  
PDG d'Info Réalité

Séance du mercredi 10 février 1999  
Compte rendu rédigé par Pascal Le Masson

**En bref**

L'entreprise Info Réalité connaît depuis une douzaine d'années une forte croissance fondée sur le développement, la production et la commercialisation de nouveaux produits dans le domaine de l'électronique liée à la transmission de données. Elle a ainsi inventé aussi bien les étiquettes électroniques pour les grands magasins que le *pager* vocal.

Pour cela elle s'appuie sur ses talents d'innovateurs et ses savoir-faire propres, mais aussi sur de multiples partenariats avec de grands groupes afin d'utiliser les compétences complémentaires dont ceux-ci disposent, notamment en matière de technologie, de brevets ou de distribution. Avec les géants, les échanges sont parfois difficiles, mais ceux-ci y trouvent aussi leur intérêt en valorisant, au-delà de leur secteur traditionnel, des ressources sous-exploitées.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ INTRODUCTIF de Jean-Michel BARBIER

Dans cet exposé à deux voix, je représente l'industriel détenteur de technologies parfois sous-utilisées dans le groupe Thomson alors que Michel Schott est celui qui peut se charger de valoriser ces technologies dans de nouveaux secteurs. Mon métier est celui de *corporate venture capitalist* : je fais du capital-risque pour un grand groupe, Thomson-CSF. Voilà une tâche qui soulève deux questions : pourquoi du capital-risque dans un groupe comme Thomson-CSF ? Quelles connexions avec l'innovation technologique ?

Le monde a singulièrement changé ces dix dernières années, c'est pourquoi la réponse doit se situer dans une perspective historique. Dans les années 1970, la Défense, et particulièrement l'électronique professionnelle, ont été une locomotive technologique pour les secteurs traditionnels. Dans un monde économique vigoureux et riche, l'électronique de défense générait des marges importantes. L'État dominateur était tout à la fois exploitant, planificateur et prescripteur, et donc leader technologique. On avait alors affaire à une innovation linéaire, qui permettait de passer sans problèmes majeurs les étapes traditionnelles séparant l'innovation de la production : en effet la caractéristique essentielle de cette organisation, c'est que tous les frais engagés en recherche et en développement amont finissaient par être payés par l'État client ! Une fois le développement achevé et son financement acquitté, les nouvelles technologies pouvaient être exploitées dans les télécommunications, la télévision, le grand public.

En 1986, Alain Gomez, alors directeur de Thomson, a été très visionnaire : à travers sa forte culture anglo-saxonne il avait perçu le rôle que pouvait jouer un capital-risque adossé à une entreprise comme la sienne. C'était alors tout à fait nouveau. La seule structure comparable à l'époque en France était Innov-Elf.

En une douzaine d'années, les structures de l'innovation technologique ont été bouleversées, ce qui a amené deux changements majeurs : d'une part, ainsi que l'avait anticipé Alain Gomez, le groupe Thomson a fini par reconnaître qu'on ne pouvait pas gérer toute la technologie en interne. Par conséquent il ne s'agit plus de posséder une technologie mais bien plutôt de se demander quelle technologie il faut acquérir, comment et à quel prix. Pour cela il faut une bonne connaissance de l'environnement technologique : c'est une de nos tâches. D'autre part, cette ouverture sur l'extérieur nous amène à chercher des fertilisations croisées : comment utiliser ailleurs les technologies développées chez nous ? Comment mieux utiliser nos compétences ?

Nous nous sommes alors aperçus qu'il apparaissait un maillon manquant entre notre amont et nos secteurs de produits : il nous fallait des "porteurs" qui prennent nos technologies, les transfèrent ailleurs, dans d'autres secteurs, avec d'autres niveaux de coûts. C'est pourquoi on assiste à un renversement dans la façon dont les grands groupes considèrent les PME : à l'époque où il fallait se battre pour se faire financer des développements par l'État, les PME étaient considérées comme des trublions qui soustrayaient indûment une part des sommes promises. Aujourd'hui, au contraire, on considère que ces PME peuvent jouer le rôle du maillon manquant : en nous associant avec elles nous avons un relais entre amont et aval, nous avons des gens qui regardent nos technologies avec un œil neuf et qui contribuent à cette activité au nom magique : l'innovation.

Michel Schott est cette sorte d'innovateur un peu prédateur, qui prend idées, technologies, concepts et les assemble pour faire quelque chose de nouveau. Quand il vient chez Thomson, j'ai l'impression de voir Ali Baba dans une caverne dont je tairai le nom !

## **EXPOSÉ de Michel SCHOTT**

Quand on raconte son histoire, on aime toujours dire que “tout petit déjà...”. Mais ma trajectoire est faite d’opportunités, de rencontres, de curiosité... et finalement fort peu de stratégie !

### **Les frustrations du sous-traitant**

Je suis né en 1952 et j’ai créé Info Réalité en 1974. Pendant longtemps la société a vivoté : j’étais en même temps professeur en Institut Universitaire de Technologie (IUT) à Strasbourg. J’enseignais l’informatique, avec une orientation prononcée pour la communication. Mon poste d’enseignant me permettait de repérer les meilleurs : vous connaissez beaucoup d’employeurs qui ont pu observer leurs futurs salariés pendant trois ans avant de les embaucher ? Je les envoyais faire leurs premières armes dans une autre entreprise et quelques années après je les retrouvais mûrs pour entrer chez Info Réalité !

Le vrai commencement s’est fait en 1986 : cette année-là, j’ai abandonné mon poste en IUT pour me consacrer entièrement à Info Réalité. Nous étions à l’époque des sous-traitants : nous développions des produits définis dans des cahiers des charges déjà bouclés. C’était un métier tout à fait ingrat : du fait que nous commencions, nous avions peu de clients et ça rapportait fort peu. C’était aussi un métier très frustrant : on avait toujours des idées sur les produits proposés mais il était hors de question de transformer le cahier des charges. Nous avons pris une fois ce risque : il s’agissait d’un tableau de bord pour un constructeur automobile. Au moment de rendre le travail je me suis retrouvé devant une assemblée d’ingénieurs auxquels j’ai commencé à dire que nous avons apporté quelques améliorations... ça a été un tollé général ! L’un d’entre eux s’est exclamé : « *et vous faites cela alors que votre village n’est même pas sur une carte routière !* »... J’ai senti alors combien nous aurions du mal à parler avec les grands groupes !

C’est pourquoi, dès 1988, nous sommes passés de la sous-traitance au développement de nos propres innovations : on créait des produits et quand le prototype était au point, on cherchait un industriel prêt à le fabriquer et à le vendre. À ce moment-là, les vingt mille francs de capital initial avaient depuis longtemps été dépensés et il nous fallait de nouveaux financeurs. Nous avons donc ouvert notre capital aux capital-risqueurs. À l’époque nous en avons trouvé un, prêt à s’engager dans l’aventure, et qui nous a très bien accompagnés pendant les années qui ont suivi.

### **Une entreprise en pleine croissance**

Ensuite l’entreprise a connu un élargissement continu de son champ de compétence : il nous semblait intéressant de présenter des produits plutôt que de simples prototypes aux industriels et nous nous sommes donc lancés dans le design. Puis nous sommes vite passés à la fabrication, ensuite à la commercialisation. Et il n’y a aucune raison de s’arrêter là : avec nos nouveaux produits de transmission de données nous sommes maintenant en train de nous dire qu’il ne faut pas seulement gérer le contenant mais aussi le contenu, c’est-à-dire les informations, les services qui peuvent accompagner le radiotéléphone. Nous sommes déjà en contact avec un grand groupe pour cela. Attention, il ne s’agit pas d’une obsession de tout faire nous-mêmes : à chaque fois nous nous réservons les niches, nous sélectionnons.

En 1995, nous avons été introduits en Bourse. Nous avons actuellement une croissance du chiffre d’affaires de 40 % par an ; nous avons quatre cent vingt personnes et notre chiffre d’affaires prévisionnel pour 1999 est de cinq cent cinquante millions de francs. Encore cet ensemble ne comprend-il en fait qu’une moitié de la totalité de nos activités : à côté de la partie

en Bourse il y a EGP, une société que je possède à 80 % et dont mes collaborateurs détiennent les 20 % restant. Elle s'occupe d'activités qui ne sont pas le cœur du groupe mais sont cependant nécessaires : elle possède par exemple une fonderie de silicium en Bulgarie qui nous permet de faire nos propres circuits intégrés.

### **Des innovations à succès**

Notre métier, c'est de créer des produits et les besoins qui les accompagnent ! En voilà quelques exemples.

Notre premier gros succès est l'étiquette électronique pour gondole de grand magasin. Ce sont des afficheurs à cristaux liquides qui reçoivent des ondes radio. Ils permettent une plus grande flexibilité dans la modification des prix et des caractéristiques des articles : il n'est plus nécessaire de changer l'étiquette, il suffit de donner le nouveau prix sur un ordinateur central, qui peut être un simple PC, et ce prix est envoyé directement à l'étiquette électronique. On peut donc faire varier le prix en fonction de l'heure de la journée ou de l'état du stock. Le plus difficile n'est pas l'idée, c'est sa concrétisation : l'afficheur ne doit pas coûter plus de douze francs, il doit être très robuste, et il faut pouvoir le vendre. Pour cela il faut construire un argumentaire de vente, apprendre à la distribution le coût des étiquettes papier... Mais in fine, il s'agit d'un marché de plusieurs milliards d'étiquettes potentielles avec très peu de prétendants puisqu'actuellement il n'existe que trois fabricants. Nous avons déjà équipé soixante magasins. Et nous doublons nos ventes chaque année. Comme le point d'équilibre était environ à cinquante magasins, ça va. Mais il a fallu six ans pour en arriver là !

Nous avons aussi inventé un système permettant la télérelève des compteurs : il s'agit d'un boîtier, ajouté sur le compteur, qui envoie un signal que peut percevoir un simple véhicule de relève passant dans la rue. On vient d'en vendre trente-cinq mille pour équiper les HLM de Genève. Mais là aussi les délais de développement et de mise sur le marché sont très longs.

Nous travaillons aussi sur la radiodiffusion de l'information. En général pour faire de la radiodiffusion il faut un pylône, un émetteur et une infrastructure lourde. Nous avons travaillé avec TDF sur l'utilisation des infrastructures existantes : en effet tout réseau d'émetteurs dispose de ressources libres, c'est-à-dire des longueurs d'onde non utilisées appelées sous-porteuses. Par exemple la radio FM utilise certaines des sous-porteuses pour envoyer un signal donnant le nom de la station. Sur ce principe nous avons inventé le Mobidarc, un système qui permet de transmettre des données grâce aux sous-porteuses avec un débit de 10 kbit/s, ce qui est très supérieur aux systèmes existants tels que le Flex de Motorola. C'est d'ailleurs supérieur au débit du GSM, mais il ne s'agit pas ici de le concurrencer. Le Mobidarc représente un investissement de quatre-vingt mille francs par émetteur ce qui est très bon marché. On remporte un grand succès avec ce produit aux États-Unis et au Canada, et ceci alors qu'on s'attaque à un marché qui était la chasse gardée d'une très grosse entreprise comme Motorola !

Ces quelques exemples mettent en évidence notre cœur de métier : la transmission de données couplée à la miniaturisation. Notre développement est marqué par une forte diversification qui nous a d'ailleurs contraints à nous associer et à rechercher des complémentarités avec de grands groupes. Nous avons ainsi repris sans un seul licenciement une usine qu'Alcatel voulait fermer en Alsace. Au contraire nous avons embauché au bout de quelques mois. Maintenant l'usine exporte 95 % de sa production vers les États-Unis. Il y a le silicium bulgare, les partenariats technologiques avec de grands groupes, une filiale commune avec Bull, etc.

L'histoire de nos succès ne doit cependant pas faire oublier que ce n'est pas simple. Comment chercher et trouver de nouvelles applications viables et les technologies qui permettent de la réaliser ? Comment "entrer" dans les grands groupes, comment établir des

contacts ? Nous avons par exemple eu l'idée d'avoir une personne responsable de ce genre de contacts et puis nous nous sommes aperçus que seul le PDG pouvait faire ce genre de démarches ! Il faut aussi pouvoir équilibrer les transactions : que proposer en échange ? Toute somme d'argent que nous pourrions proposer serait dérisoire pour un grand groupe, donc il faut être en mesure de construire l'échange sur autre chose. Nous montons ainsi des partenariats qui se déroulent souvent sur plusieurs années. Mais les interlocuteurs changent, surtout dans les grands groupes ; il faut retisser en permanence des relations. Enfin il y a les hommes : ce sont eux qui construisent et font vivre les relations entre Info Réalité et les grands groupes : il faut que le courant passe entre eux et ce n'est pas toujours évident.

### **La coopération avec Thomson-CSF**

Pour expliquer cela je vais maintenant présenter l'exemple concret de notre travail avec Thomson-CSF. Dans ce genre de relations, ce qu'il faut avant tout, c'est du temps. Il faut beaucoup de temps pour trouver les bonnes idées, la bonne technique. Il faut des contacts réguliers, des relations, manger ensemble régulièrement, bref il faut que quelque chose passe entre les hommes. C'est d'ailleurs peut-être cela qu'il faudrait industrialiser !

À l'époque où nous étions en relation avec Thomson-CSF, nous travaillions sur la radiomessagerie. Pourquoi cela, à l'heure du GSM ? En fait, son marché n'est pas du tout attaqué par le téléphone sans fil, il continue même plutôt à croître : en effet cette technologie reste intéressante pour les pays n'ayant pas de bonne couverture GSM ou ceux qui s'étendent sur de vastes étendues inhabitées : le GSM ne peut pas couvrir tout le territoire alors que la FM le fait. Jusqu'ici la radiomessagerie a été essentiellement utilisée pour des *paggers* : l'utilisateur a un petit écran sur lequel viennent s'afficher des messages que l'expéditeur a envoyés en les dictant à une opératrice. Sur ce marché, l'avenir est au *pager* vocal qui permettrait de recevoir des messages vocaux comme sur un répondeur. Mais pour cela il faut du débit : même le Mobidarc est insuffisant pour ce genre d'applications !

Il faut donc compresser et décompresser la parole. Mais nous ne trouvons aucune technologie susceptible de réaliser ces opérations avec une qualité de compression et de transmission acceptable.

C'est chez Thomson-CSF que nous avons trouvé la technologie adéquate, utilisée jusqu'alors dans le domaine militaire sans que personne n'ait jamais songé à cette nouvelle application. Nous avons conclu un accord stipulant que Thomson-CSF et Info Réalité cofinanceraient la recherche et que les résultats seraient partagés entre les deux entreprises. À la suite du partenariat technologique nous avons donc conclu un partenariat financier, voire commercial, en ce qui concernait l'exportation. C'est d'ailleurs souvent ainsi dans les partenariats : si la mayonnaise prend bien on peut avoir un partenariat plus riche qu'un simple échange de technologies. Finalement cette affaire fut un grand succès.

### **La difficulté majeure : se financer**

Dans les aventures comme celle d'Info Réalité, le plus douloureux c'est le démarrage. On comprend que sur une dizaine de tentatives, seules deux ou trois réussissent. Ce n'est d'ailleurs ni la technique ni le commercial qui posent problèmes : c'est toujours le financement qui est un parcours pénible. J'ai maintenant l'impression que, à la différence de ce que j'ai vécu il y a plus de dix ans, les structures de financement sont totalement inadaptées aux besoins. Et pourtant, quel potentiel d'emplois ! Mais pour confirmer cela il faudrait inviter un chef d'entreprise qui aurait échoué !

## CONCLUSION de Jean-Michel BARBIER

Cet exposé confirme mon sentiment que les relations entre nos deux entreprises passent essentiellement par les hommes. Dans un grand groupe, les hommes ne sont pas à l'écoute. Le syndrome NIH, *Not Invented Here*, ne disparaît que lentement ! Mais on peut cependant percevoir une évolution : auparavant, quand j'arrivais avec un dossier sur une *start up*, on me répondait : « *on sait faire nous-même* ». Maintenant on écoute et on cherche à savoir comment utiliser à bon escient cette information.

Les relations sont le fruit d'une alchimie assez imprévisible. La seule méthode, c'est de faire en sorte que les gens se rencontrent. Il suffit parfois d'un peu de respect mutuel et de l'envie de faire des choses ensemble. Entre la PME ou la *spin off* qui craint les grands groupes, et les chercheurs des groupes qui ont l'impression de perdre leur temps avec le gens de petites structures, l'idée essentielle qui peut permettre un rapprochement c'est la fertilisation croisée : nous ne sommes pas concurrents et nous pouvons essayer de créer une sorte de complicité technologique. Pour le chercheur de Thomson-CSF il y a en outre un plaisir certain à voir quelqu'un prendre son idée ou son savoir-faire et lui donner un contexte où elle sera applicable.

En ce sens notre position de *corporate venture capitalist* est intéressante : on est toujours minoritaire dans l'entreprise dans laquelle on investit, on ne pèse pas sur son avenir mais on a le droit de "savoir". C'est ce "savoir" qui permet ensuite la fertilisation croisée.

## DÉBAT

### Du silicium en Bulgarie : aller à contre-courant

**Un intervenant :** *J'aimerais savoir comment on peut être amené à racheter une fonderie de silicium en Bulgarie !*

**Michel Schott :** Actuellement Info Réalité doit de plus en plus développer des chips sur mesure, donc nous devons nous adresser à tous les fondeurs possibles. Il ne s'agissait donc pas d'une fonderie exclusivement pour Info Réalité. Il s'agissait en fait d'une autre aventure. Je suis parti de l'analyse d'un besoin : actuellement les fondeurs font la course aux technologies extrêmes, au toujours plus dense, plus mince, plus petit... sans d'ailleurs être rentables tant la compétition est acharnée. Mais il y a aussi un fort besoin pour des composants bon marché, pas nécessairement très évolués, pour l'automobile, l'électroménager, la communication et ce besoin n'est plus satisfait ! Nous sommes donc partis à contre-courant de la course à la densité de transistors, nous avons fait un business plan dans lequel le résultat net représente 30 % du chiffre d'affaires... et pour l'instant tout se passe bien !

### Comment favoriser l'échange ?

**Int. :** *Vous êtes un « chercheur de truffes ». Mais comment se fait la rencontre avec les chercheurs des grandes entreprises ? Ces gens-là rêvent de voir leurs idées se réaliser dans des produits nobles et vous prenez ces idées pour des applications grand public, des gondoles de supermarché ! Comment l'échange peut-il se faire dans ces conditions ? Vous parliez du repas : serait-il nécessaire pour rétablir l'égalité entre partenaires, pour supprimer la hiérarchie entre demandeur et offreur, pour créer un climat de brainstorming sympathique ?*

**M. S. :** En fait tout ne se fait pas au cours du repas : ça vient de beaucoup plus loin ! Le repas ne vient qu'à la fin !

**Jean-Michel Barbier :** Il y a en fait une autre astuce : pour que l'échange puisse commencer, on organise la visite de cinq ou six décideurs en matière de technologie. On les emmène sur le site d'Info Réalité, là où les produits sont fabriqués, là où se fait le déclic : ils voient alors des choses qui leur donnent envie de travailler avec Michel Schott ! En revanche commencer par une visite de Michel Schott au siège de la grande entreprise est toujours un échec : les gens n'ont pas le temps.

### **D'où vient l'idée initiale ?**

**Int. :** *Dans ces conditions, qui est à l'origine du « bon sang mais c'est bien sûr » qui permettra la naissance d'un nouveau produit ? C'est vous, Michel Schott ?*

**M. S. :** Ce n'est jamais aussi brutal : il n'y a jamais une personne unique à l'origine d'une idée. C'est un peu comme la question rituelle : l'innovation vient-elle du marketing ou de la recherche ? Ce n'est jamais tout l'un ou tout l'autre. En fait c'est l'échange entre les deux qui donnera naissance à l'innovation.

Dans le cas du *pager* vocal par exemple, on avait l'idée et on cherchait déjà un système de compression intéressant. Il existe des technologies disponibles dans le monde mais elles ne sont pas exactement faites pour cette application. En revanche, nous avons par ailleurs des contacts avec François Magne chez Thomson. Nous savions qu'il pouvait avoir des idées dans le domaine : on en a parlé et il est apparu qu'avec une légère modification, ce qu'il développait pouvait parfaitement convenir. Ce n'est donc pas seulement le hasard qui nous a permis d'avoir cette idée. Mais il n'y avait pas non plus de liste des idées en circulation chez Thomson-CSF dans laquelle nous aurions eu à puiser ! C'est l'échange entre les hommes qui a permis d'arriver à une innovation techniquement viable.

**J.-M. B. :** Il faut tout de même un état d'esprit pour avoir des idées, d'autant plus qu'il faut beaucoup d'idées avant d'avoir la bonne ! Souvent je quitte Michel Schott en proie à des idées qui paraissent géniales et quand je le retrouve quelques semaines plus tard, ces idées-là ont disparu au profit d'autres, plus prometteuses.

**M. S. :** L'image du renifleur de truffes me plaît assez ! Ce sont des petits détails qui vont faire l'innovation. Nous avons voulu nommer des responsables chargés des relations avec les entreprises mais il faut reconnaître que les échanges sont très fructueux quand les innovateurs sont eux-mêmes sur le terrain.

**J.-M. B. :** C'est un peu ce qui s'est passé lors d'un événement organisé à "l'université Thomson", notre centre de formation interne : ce fut tout à la fois un succès et un échec. Nous avons invité les principaux responsables techniques d'Info Réalité, c'est-à-dire une vingtaine de personnes, à organiser une "foire" d'une journée pour montrer leurs produits au groupe Thomson dans une ambiance conviviale. Ce fut une journée formidable, il y eut beaucoup d'échanges avec les cent à cent cinquante personnes de Thomson. Mais avec le recul, on s'aperçoit qu'il y avait trop peu de monde de Thomson : on a du mal à attirer les décideurs, les gens ne prennent plus le temps pour ce genre de journée. Et par ailleurs, les idées qui avaient émergé à ce moment-là n'ont pas été reprises : il n'y avait personne pour les porter. Il faudrait presque une "infirmière" pour accompagner chaque idée !

### **Une idée se monte comme une mayonnaise**

**Int. :** *Vous avez parlé des difficultés à faire son marché dans un grand groupe. Que diriez-vous de celles qu'il y a à travailler avec un laboratoire académique universitaire ?*

**M. S. :** Pour les laboratoires de recherche universitaires, je ne pense pas que ce soit désespéré. Mais j'ai commencé par les laboratoires des grands groupes parce qu'il existe chez eux des richesses insoupçonnées. En outre les grands groupes viennent aussi nous voir, comme on vient observer une bête curieuse. À leur contact je joue un peu le rôle de "chef cuisinier" : je goûte et je mêle les idées. Par exemple j'ai découvert récemment une entreprise de Toulouse qui développe des outils pour numériser des documents. Quand on sait qu'un Airbus est livré avec plusieurs tonnes de documentation papier, ça fait réfléchir. Par ailleurs je connais une entreprise qui travaille sur des moteurs de recherche à Paris. En outre j'ai des contacts avec un groupe allemand qui développe un logiciel de traduction automatique... On voit peu à peu quelle mayonnaise on peut monter avec tous ces ingrédients ! C'est difficile, mais c'est payant ! En faisant cela j'ai le sentiment d'être créateur de richesses et créateur d'emplois.

### **L'homme providentiel, ses rêves, sa rage de vaincre, sa compétence et ses amis**

**Int. :** *J'ai noté l'occurrence répétée de l'homme dans les interventions de Jean-Michel Barbier. Mais mon hypothèse c'est que ce que vous venez de nous raconter, Michel Schott, repose sur votre personne. Ce n'est pas la première fois dans ce séminaire que nous avons constaté cela : la croissance de Tefal reposait manifestement sur la personnalité de son directeur, et c'était aussi le cas avec Hermès. Je distingue quatre ingrédients dans votre réussite : du rêve, de la compétence, de la rage de vaincre et des amis. Il faut du rêve parce que c'est ce qui anime les innovateurs, comme le notait Thierry Gaudin dans son ouvrage Le pouvoir du rêve. « Je voudrais des étiquettes qui... », c'est ça le rêve ! André Gide disait : « Ce que j'aime en l'homme, c'est ce qui le dévore ». Il faut de la compétence parce qu'il vous faut suivre la vitesse des évolutions techniques, très élevée dans le domaine où vous êtes. Il faut de la rage de vaincre parce que, selon les célèbres Propos d'O. Barenton, d'Auguste Detoef, celui qui fait tout ce que les autres ne veulent pas faire, c'est le chef ! Le chef, c'est celui qui dit : « Si ça marche, c'est grâce à vous ; si ça rate, c'est de ma faute ». Et puis il faut des amis parce qu'en France, il y a des réseaux, des cercles, qui font qu'avec certaines personnes on se sent en confiance et on pourra échanger. Je me demande juste comment vous arrivez à tout faire dans une journée !*

**M. S. :** Il existe des moyens, des outils, des savoir-faire pour cela. Il faut s'entourer de personnes compétentes. On continue d'appeler Michel Schott et pas le responsable des relations avec les grandes entreprises mais en fait, il existe toute une équipe derrière moi ! Il y a quinze chefs d'entreprises dans Info Réalité. Le succès du groupe est le résultat du travail de tous ces gens. La preuve : je ne suis allé voir l'usine bulgare que deux ans après sa mise en route. Recruter ces gens est aussi un de nos soucis. Par exemple voici comment j'ai recruté Philippe Cateau, qui possédait et dirigeait la chaîne de grands magasins du même nom : j'ai lu un jour qu'il vendait sa chaîne au groupe britannique Tesco. Je lui ai donc téléphoné en lui proposant un poste chez nous et une participation au capital, de quoi placer la plus-value qu'il venait de réaliser. Maintenant c'est lui qui s'occupe des relations avec la grande distribution pour vendre les étiquettes électroniques : il les connaît bien !

Vous parliez du rêve... je ne m'y reconnais pas tout à fait : je ne rêve pas d'étiquettes ! Mais sur le fond, vous avez raison, je rêve. En fait, je ne cesse de penser à ce qui pourrait se faire de neuf. Ainsi je prends le train quand je viens à Paris depuis Strasbourg. Un jour je me suis aperçu qu'on pouvait certainement mettre des étiquettes électroniques pour indiquer les réservations sur les sièges : maintenant nous travaillons là-dessus avec Alstom.

Vous parliez aussi de rage de vaincre. Je pense que cela vient surtout de la volonté de mériter la confiance de mes salariés et de mes partenaires financiers.

**Int. :** *Mais vous ne les aviez pas au début !*

**M. S. :** C'est vrai, vous avez raison. Il y a sans doute de la rage de vaincre dans ce que je fais.

**J.-M. B. :** Je trouve vos paramètres magnifiques ! Vous utilisez le mot "rêve" qui a une connotation peut-être un peu trop éthérée pour Michel Schott qui a résolument les pieds sur terre mais je pense que c'est assez juste. J'ajouterais le mot "regard". Pour faire ce que fait Michel Schott il faut un regard différent, c'est ce qui conduit au rêve !

**M. S. :** Quant à la compétence : c'est les autres ! Moi je suis peu compétent en commerce, peu compétent en finance. Je suis plutôt généraliste. Je me vois comme un animateur.

### **Favoriser la création d'entreprise ?**

**Int. :** *Le discours sur la création d'entreprise relève souvent de la botanique : les jardins tropicaux luxuriants seraient aux États-Unis et notre pays serait un caillou stérile. Et pourtant vous nous apportez la preuve que ça peut marcher : alors comment favoriser ce processus ?*

**M. S. :** J'ai le sentiment qu'il existe des envies d'entreprendre mais que les infrastructures ne font rien : les banquiers ne jouent plus leur rôle et quand un entrepreneur va voir un capital-risqueur, ce dernier ne lui parle plus du produit mais d'avantages fiscaux et de conditions de sortie.

**J.-M. B. :** Le vrai problème c'est qu'on manque de généralistes. C'est l'avis de quelqu'un qui vient d'un grand groupe : on manque plus d'entrepreneurs que de bons capital-risqueurs. D'ailleurs au terme de capital-risque je préfère celui de "capital aventure". Le capital aventure prend des risques sur des données aussi précises que possible. Il peut acheter ou non l'aventure. Demander les conditions de sortie, c'est juste s'assurer qu'on reviendra vivant de l'aventure. On est prêt à y laisser des plumes mais on veut en revenir.

Chez Thomson il y a un trop plein de technologies et également un trop plein d'hommes. Notre tâche consiste à les aider à sortir : leur laisser le temps de soigner un business plan, de rencontrer des gens. C'est pour cela que Thomson s'est allié au CEA pour créer un fond d'amorçage : il s'agit d'aider les chercheurs et les développeurs.

**M. S. :** Je ne suis pas du tout convaincu ! Des gens qui font du capital-risque comme Jean-Michel Barbier sont rares : il faut des entrepreneurs, des aventuriers. Mais le capital-risque actuel est en grande majorité une émanation des banquiers. Ça veut tout dire ! Ces gens-là ne connaissent rien aux produits et aux technologies. Le capital-risque évolue vers l'assurance, avec des conditions drastiques : conditions de sortie, part majoritaire du capital, obligation de mise sur le marché avant cinq ans... À la limite la position du capital-risque est dangereuse pour l'entreprise qu'il est censé soutenir.

**Int. :** *On trouve cette différence dans la Silicon Valley : il y a les capital-risqueurs de Sand-Hill Road, qui vivent au milieu des chercheurs et des créateurs d'entreprise, qui ont des connaissances techniques très importantes, qui ont souvent une expérience personnelle de la création d'entreprise et qui financent les start up dès le premier tour de table et puis il y a les capital-risqueurs qui vivent à San Francisco, qui sont des "investment bankers" adossés à des grandes banques et qui n'entrent dans le capital qu'au deuxième ou troisième tour de table, juste avant l'introduction en Bourse. En France on a un peu tendance à prendre pour modèle les gens du district financier de San Francisco plutôt que ceux de Sand-Hill Road.*

**Int. :** *Que pensez-vous des financeurs publics tels que l'ANVAR ?*

**M. S. :** L'ANVAR est intervenue dans le développement d'Info Réalité et ça s'est très bien passé. Elle est très proche de l'entreprise au niveau régional et c'est un gros atout. Elle

propose en fait une sorte d'emprunt qu'on ne rembourse qu'en cas de succès : c'est bien mais c'est insuffisant. Le problème c'est l'absence de coopération entre les financeurs : il faut constituer des dizaines de dossiers différents ! Ça commence cependant à se faire. Mais en général je vois peu de structures qui comprennent les vrais problèmes du chef d'entreprise.

### **Une externalisation du service juridique**

**Int. :** *Vous parlez de partenariat, d'association, d'échange de technologie : existe-t-il des contrats, avez-vous une équipe de juristes ?*

**M. S. :** Nous n'avons pas de juristes. Il y a bien sûr des contrats mais ce sont les juristes des grands groupes qui se chargent de tout. C'est très bien ainsi : ils défendent parfois plus la petite entreprise que le grand groupe ! En général ils défendent le projet et pas le grand groupe. De toute façon les contrats ne servent à rien : ce qui est prévu n'arrive jamais et ce qui arrive n'est jamais prévu. S'il y a un problème, on discute.

**Int. :** *J'aimerais revenir aux hommes : si j'étais un ingénieur chez Thomson-CSF, et si je rencontrais une entreprise comme Info Réalité, j'aurais envie d'y aller ! Alors comment faites-vous face à ce dilemme : soit ils ont effectivement envie de partir, et ça pose peut-être un problème déontologique pour Info Réalité, soit ils n'ont pas envie d'y aller et ça peut amener l'employeur actuel à se poser des questions sur leur volonté d'entreprendre !*

**M. S. :** J'ai à ce sujet une petite anecdote qui montre combien les ingénieurs, même dans les grands groupes, sont partants pour ce genre d'aventures : nous avons créé l'année dernière une structure commune avec Bull. Un des services de Bull devait donc être scindé en deux, une partie restant chez Bull, l'autre passant sous contrôle d'Info Réalité. La répartition des ingénieurs devait se faire sur la base du volontariat : en fait une majorité a voulu venir chez Info Réalité !

Ce genre d'embauche ne me pose pas de problème déontologique : quand je reçois un CV issu d'un grand groupe que je connais, je téléphone toujours à la direction avant de répondre au CV. C'est d'ailleurs une bonne façon de savoir ce que valent les gens qui m'écrivent !

Mais je dois ajouter que c'est aussi une façon de faire son marché : il n'y a pas que des idées dans les grands groupes, leur très grande richesse, ce sont aussi les hommes et parfois je prends les hommes avec les idées !

Présentation des orateurs :

Jean-Michel Barbier est directeur de Thomson-CSF Venture, le fonds de "venture capital" de Thomson-CSF, depuis la création de celui-ci.

Michel Schott est diplômé en électronique et en informatique et a enseigné à l'IUT de Strasbourg avant de créer Info Réalité et les filiales formant le groupe Info.

Diffusion mai 1999