

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :

Air France
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2007)

FABERNOVEL

UN "EXCUBATEUR" DE PROJET ?

par

Stéphane DISTINGUIN

Créateur de faberNovel

Président du Silicon Sentier

Administrateur du pôle de compétitivité Cap Digital

Séance du 17 janvier 2007

Compte rendu rédigé par Cédric Vilatte

En bref

Pour faberNovel, l'innovation naît moins du chaos que du réseau, et s'appuie sur trois dimensions complémentaires et indissociables : organisation, conception et exécution. L'entreprise faberNovel est dédiée au lancement de projets innovants. Après une phase de conception et d'assistance à maîtrise d'ouvrage par faberNovel, ces projets sont développés par le client ou une entité est créée pour les exploiter. Dans d'autres cas, ces projets sont développés en interne par faberNovel qui les lance par essaimage s'ils semblent pouvoir avoir leur autonomie. Créé en 2003, le groupe faberNovel associe activité de conseil et création de *spin off*. Cette jeune entreprise innovante d'à peine une vingtaine de salariés est à l'origine de projets pour SFR, RATP, Google, TF1, Bouygues Télécom, CEA, Orange et de plus de six créations de sociétés essaimées, dont faberNovel est actionnaire majoritaire ou minoritaire en fonction des synergies industrielles identifiées.

*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 de Stéphane DISTINGUIN

Des convictions fortes

L'entreprise faberNovel contient une part de mystère qui resurgit lorsque nous avons à nous présenter à nos clients. Nous utilisons la notion un peu fourre-tout de cabinet de conseil. Mais cette définition n'est pas tout à fait la bonne. Cette entreprise a plutôt été créée autour de compétences qu'à partir d'un modèle économique. Ces compétences sont partagées entre un cabinet de conseil et une structure d'essaimage. Elles portent sur la stratégie, l'organisation, les conditions de l'innovation et sa mise en œuvre, l'assistance et la maîtrise d'ouvrage, la prospective, la veille, l'identification et l'anticipation de tendances technologiques.

J'avais trente ans en 2003 lorsque j'ai créé faberNovel. Sorti de l'ESCP depuis six ans, j'avais travaillé en conseil à Londres et créé une start-up en 1999... En 2000, j'ai eu la possibilité de participer à la création du fonds d'amorçage d'un incubateur cofondé par la Caisse des dépôts et KPMG. De 2000 à 2002, j'ai rencontré des difficultés croissantes avec ma start-up et, animé par une réelle volonté d'innover, j'ai décidé de créer mon métier. De mes différentes expériences, je suis sorti avec des convictions qui m'ont été utiles. D'abord, j'avais à me montrer disponible, et cela a été l'un des principes fondateurs de faberNovel : être à l'écoute, ne jamais refuser un rendez-vous... La deuxième conviction que j'avais acquise, c'est qu'il faut sans cesse se remettre en question. En 2000, en quittant mon activité salariée, je me suis aperçu qu'il me manquait quelque chose en termes de productivité, de capacité de création et de développement : l'organisation de l'entreprise me semblait bloquée. J'avais envie d'autre chose et il me semblait que 2003 était un bon moment pour repartir. Les start-ups étaient passées de mode et il y avait une ambiance particulière, un intérêt véritable pour l'innovation. C'était le bon moment pour prendre position et travailler sérieusement avec des grands groupes sur des sujets d'innovation et de création de start-ups. J'étais convaincu qu'après le management de la qualité des années précédentes, la structuration du *process* d'innovation commençait à émerger et que l'innovation pourrait être organisée.

Avec faberNovel, je suis parti d'un autre constat : j'avais été investisseur et l'absence des capitaux-risqueurs dans l'innovation en France m'avait conduit à penser que l'innovation devait être financée par des partenariats avec les grands groupes et non par le capital-risque. Plutôt que d'aller chercher rapidement des fonds, il était opportun de chercher des premiers clients et de continuer avec eux jusqu'à l'essaimage de la solution. C'est aussi un besoin stratégique important quand on est petit, que d'être au contact de plus grands. En tant que petite structure, on est par définition plus agiles, créatifs et réactifs... Tandis qu'un grand groupe aura toujours des qualités complémentaires, telles que la puissance. Ce type de soutien est essentiel quand on est une PME ou une start-up.

Comme nous étions petits, il fallait dès le départ disposer d'un concentré en termes de marketing, d'enveloppe de marques, de logos ou de sites internet. Cela nous permettait de communiquer nos valeurs vers l'extérieur tout en faisant croire qu'on était beaucoup plus grand que ce que nous étions. Il fallait avoir cette puissance de communication dès le départ de façon à ne pas créer de pixellisation de notre image quand on allait se développer. Il fallait anticiper pour que le niveau de définition de notre image reste toujours le bon quel que soit notre développement. C'est ce que j'appelle la règle des 300 dpi, car il faut dès le départ un format d'image qui prévoit un agrandissement potentiel rapide.

Un excubateur de projets

La situation n'était pas flamboyante au départ. J'ai commencé avec 12 000 euros. Mon équipe se composait de deux stagiaires que j'avais réussi à recruter avant de quitter mon précédent emploi. Ils n'avaient pas des profils académiques, mais des profils de réalisation : un fonceur, et une personne beaucoup plus réfléchie. À peine la société créée en septembre 2003 et le label JEI obtenu, nous avons démarré avec deux projets innovants – Mobitrans et un projet de

ticketing mobile, DigiTick, notre première filiale. En 2005, ce fut la création de faberNovel Consulting et de deux autres filiales, dont je parlerai plus tard ; fin 2006, ce fut le tour d'AF83, filiale de développement de technologies web et mobile, et la création de la filiale de faberNovel à San Francisco, faberNovel Inc. AF83 c'est le vol entre San Francisco et Paris. C'était très important pour nous d'avoir cette double implantation et d'avoir ce symbole.

L'entreprise faberNovel se structure autour de trois pôles et de domaines d'expertises : le pôle consulting avec des missions de conseil en stratégie et organisation de la croissance et de l'innovation, le pôle XP, pour expérimentations, qui orchestre la réalisation et le lancement de pilotes de produits et services innovants, et le pôle Venturi qui s'occupe du développement de projets internes à faberNovel et de création d'entreprises.

Le pôle Venturi se présente comme un "excubateur" de projets. Le terme excubateur a été choisi pour retourner l'expression usée d'incubateur qui était à la mode à la fin des années 1990. On crée des projets en interne, puis on fonde une filiale qu'on aide à devenir une société opérationnelle et autonome. Le modèle de l'excubateur offre des perspectives stimulantes aux collaborateurs, qui peuvent devenir associés dans la filiale créée comme l'est aujourd'hui le chef de projet de DigiTick. C'est un modèle d'innovation participative que nous développons et dans lequel on peut dire à chacun « *Sois entrepreneur ! Chaque projet peut devenir une entreprise...* » Il s'agit de favoriser la capacité de réalisation de chacun. Et c'est également la possibilité pour faberNovel de développer un écosystème autour d'elle.

Faire de Paris une marque dans les nouvelles technologies

Nous avons appelé notre liste de diffusion 42@faberNovel, en référence à notre adresse, 42 boulevard de Sébastopol à Paris. Nos bureaux font 400 m² sur deux étages. Ce sont deux *open spaces* dans lesquels différentes entreprises complémentaires sont présentes et encouragées à coopérer. On s'est en effet mis à accueillir des entreprises qu'il nous semblait intéressant de réunir pour leur permettre de travailler ensemble, de se comprendre, de se parler, et de s'échanger des prospects, des clients. C'est une formule qui bénéficie à tous. C'est aussi une vitrine pour nos clients parce que cela leur montre que nous sommes dans une activité opérationnelle et expérimentée d'accompagnement de projets. Enfin, cela induit des économies d'échelle importantes. On peut partager les frais pour les locaux, le marketing, les capacités d'administration ou de gestion... Pour moi, il n'y aura pas de réussite de faberNovel sans qu'il y ait une réussite générale de l'écosystème. J'ai eu la chance en 2003-2004 de pouvoir être impliqué dans l'association Silicon Sentier, dont vous avez déjà reçu ici le précédent président, Jean Ferré. L'association n'allait pas bien en 2003, mais j'ai pensé qu'elle pouvait nous permettre de réunir nos énergies pour faire de Paris une marque dans les nouvelles technologies.

L'importance du Silicon Sentier

Le Silicon Sentier compte beaucoup dans l'activité de faberNovel. Il nous permet d'être au cœur de cette animation. Nous avons des membres aujourd'hui qui sont assez connus et que nous suivons depuis le départ, comme DailyMotion, Netvibes, des sociétés qui sont courtisées puisque ce sont de vrais compétiteurs parisiens du web de nouvelle génération, aussi appelé le web 2.0. Avec eux, nous allons pouvoir démontrer que Paris peut être une marque dans nos métiers.

Aujourd'hui que faisons-nous avec Silicon Sentier ? Nous organisons des *Mobile Mondays* et des *BarCamps* : le *Mobile Monday*, c'est la réunion tous les premiers lundis du mois des acteurs de la téléphonie mobile, soit 300 à 400 personnes. Contrairement aux *First Tuesdays* de l'époque de la bulle internet, il n'est pas question de faire se rencontrer des projets et de l'argent, mais simplement des gens autour de projets. Les *BarCamps* ont, quant à eux, été inventés à San Francisco sur le modèle de "non-conférences". Des gens du milieu high-tech se réunissent dans un lieu pendant une après-midi, en général un samedi, et ceux qui veulent organiser un atelier l'inscrivent sur un tableau blanc sur lequel il y a des cases qui

correspondent à des salles et des heures. Ils le remplissent en disant « *moi, j'ai envie de parler de ça à telle heure.* » Il peut s'agir d'approfondissements sur un sujet technologique, ou d'un concept de produit à explorer... Pendant la deuxième journée du *BarCamp*, les développeurs et les codeurs qu'un projet a intéressés viennent tôt le matin, et pendant une dizaine d'heures, ils codent pour parvenir à un prototype sur les idées obtenues la veille. Leur participation est bénévole, mais leur permet d'être parmi les premiers à explorer un concept qui peut déboucher sur un logiciel libre ou un projet d'activité. Nous suivons certains projets de *BarCamp* en *BarCamp*. L'un d'eux porte sur la création d'une cantine au sein du quartier numérique dans le II^e arrondissement... Je pense, en effet, qu'un des problèmes des pôles de compétitivité, c'est d'imaginer beaucoup trop les choses en termes de technostructures et pas suffisamment en termes de rencontres. En tant que chef d'entreprise, au 42 boulevard Sébastopol, j'ai créé la possibilité pour les gens de se rencontrer, de produire du mouvement. Ce qu'on veut maintenant, c'est une cantine qui donne la possibilité de se retrouver avec un plateau-repas ou autour d'un café. Ce sera dans le II^e arrondissement. C'est un projet récurrent du *BarCamp*...

L'association Silicon Sentier permet donc à faberNovel de participer activement à un réseau parisien autour des nouvelles technologies et de l'innovation.

L'exemple du travail sur les transports en commun

Comment marche faberNovel ? Depuis le départ, nous réfléchissons sur des thématiques qui nous semblent porteuses. La première qui s'est imposée à nous était celle de "la ville du futur et des transports urbains". Dans les transports en commun, l'échelle d'innovation est de trente à quarante ans quand on parle des rames, des extensions de lignes. Mais l'échelle de perception des gens est de l'ordre de la minute. On ne supporte pas que son métro soit en retard. Il nous semblait nécessaire de travailler à l'intégration de nouvelles technologies pour les transports en commun, capables de prendre en considération cette perception de l'ordre de la minute dans un monde qui avait du mal à innover à moins de dix ans. Le déploiement total du pass Navigo a demandé plusieurs dizaines d'années. Notre travail est de proposer une innovation à un client, de l'expérimenter avec un projet pilote et de mettre en place les choses rapidement.

Mobitrans

En 2003, nous avons eu un premier projet sur les temps de passage des bus et des tramways, pour le groupe Transdev, société européenne pour le développement des transports. C'est le groupe qui s'occupe des transports publics de Nantes, de Montpellier, de Grenoble, d'Orléans et de réseaux à l'étranger. Nous avons donc fait une étude de faisabilité pour l'information des voyageurs sur le téléphone mobile. Ce premier projet Mobitrans est ensuite devenu un produit intégré chez Transdev, et il fonctionne très bien. Mobitrans vous dit quand va passer votre autobus ou votre tramway. Avec la technologie mobile, on peut déporter l'infrastructure sur le client, puisque c'est le client qui paie pour sa connexion et son terminal. Tandis qu'à la RATP, avec le système SIEL (système d'information en ligne) – cet affichage qu'on trouve sur les poteaux de bus ou sur les quais de métro – c'est le transporteur qui paie pour le réseau. Les usagers peuvent regarder leur téléphone mobile pour savoir s'ils ont le temps d'aller chercher leur baguette de pain, de faire autre chose en ville.... À partir de cette expérience, nous nous sommes mis à réfléchir à la manière de dématérialiser le ticket de bus dans le téléphone mobile pour faire du téléphone une sorte de couteau suisse.

DigiTick

Nous avons donc lancé le projet de *ticketing mobile* avec FTR&D qui nous a proposé une technologie de codes barres 2 dimensions, avec Orange et Transdev. Il nous fallait une typologie particulière qui limite le niveau de complexité, et nous l'avons trouvée dans l'aller simple routier vers des stations de ski, avec des engorgements 4 week-ends par an. Je dois confesser que nous n'avons vendu que quelques unités de tickets sur toute la saison, mais

nous avons eu un book de presse très impressionnant... Heureusement, nous avons un stagiaire exceptionnel qui m'a dit : « *J'ai une idée, Stéphane, prête-moi la solution pour le gala de Dauphine.* » Il a acheté les 300 dernières places de ce gala qui chaque année rencontre un succès incroyable... Tout le monde cherchait des places. On avait les 300 dernières et nous avons forcé l'usage du *ticketing mobile*. Nous avons fait cette opération avec Bouygues Télécom. Étant donné que les choses n'avançaient pas vite du côté des transports, nous avons saisi cette opportunité. Avec notre partenaire Mobivillage, leader sur le téléchargement sur téléphone mobile, nous avons créé notre première filiale, DigiTick. Par coïncidence, le soir du gala, le fils de Martin Bouygues a acheté sa place sur i-mode. En rentrant chez lui, il a dit à son père que nous avons fait une opération intéressante et au conseil d'administration suivant, Martin Bouygues a dit en substance « *il s'est fait un truc super qui s'appelle DigiTick.* » Instantanément, nous avons été contactés et DigiTick a été accompagnée par Bouygues Télécom.

Grâce au retour d'expérience de DigiTick, nous avons pu développer une expertise sectorielle dans les transports en commun, qui nous a permis de travailler par la suite avec la RATP, et, de fil en aiguille avec Google, SFR et TF1.

À partir des thèmes de recherche et des expérimentations menées sur les transports, nous avons trouvé de nouvelles problématiques comme "handicap et accessibilité". Nous voulions réfléchir à des projets qui soient socialement utiles et qui puissent avoir un potentiel commercial, voire de création d'entreprise. Connaissant les réseaux de transport en commun, nous avons eu l'idée de réfléchir à un système de guidage des aveugles à l'intérieur des couloirs de métro pouvant intéresser la RATP. Cela ne peut pas être fait avec le GPS, parce qu'on est en intérieur, ce qui amène à une redéfinition fonctionnelle complète du système. Nous avons proposé un système qui fonctionne avec la technologie sans fil Bluetooth qui permet par exemple de relier une oreillette à votre téléphone. Nous connaissions la technologie de *bluecasting* imaginée pour envoyer des publicités et des spams sur les téléphones mobiles équipés de la technologie Bluetooth mais nous l'avons utilisée très différemment, pour envoyer des messages de guidage aux aveugles, notamment à chaque carrefour des couloirs du métro. La RATP a été assez contente de tester le service. Voilà comment, de la ville du futur et des transports urbains, nous sommes passés aux handicaps et à l'accessibilité.

Comme je vous le disais, grâce à cette expérience avec la RATP, nous avons pu travailler par la suite avec Google sur des projets de cartographie et sur des partenariats entre la RATP et Google. Et le développement d'une expertise dans les applications mobiles nous a ensuite conduits à travailler avec SFR, qui est maintenant notre premier client. Aujourd'hui, TF1 nous demande de l'accompagner sur des projets de lancement de pilotes ou de créations d'activités.

La situation aujourd'hui

Grâce au succès de DigiTick, en 2006, nous avons pu réaliser une levée de fonds importante pour cette dernière, valoriser le modèle d'excubateur de faberNovel et nous assurer que les sociétés lancées et accompagnées avaient du potentiel. Le chiffre d'affaires de faberNovel a doublé tous les ans pour arriver aujourd'hui à un peu moins d'1,5 million d'euros. Nous sommes une vingtaine de personnes, et j'insiste pour dire que c'est notre principale richesse.

Enfin, le capital a été ouvert aux trois premiers collaborateurs sur les structures faberNovel et faberNovel consulting et c'est sur ce modèle d'innovation participative que nous souhaitons continuer.

DÉBAT

Le recrutement

Un intervenant : *J'aimerais revenir sur ce qui me semble être la composante essentielle de votre succès : la qualité des personnes que vous employez. Comment recrutez-vous ?*

Stéphane Distinguin : D'abord j'ai une règle : en général, j'essaie de ne pas recruter à chaud. Pour moi, il ne faut pas recruter quelqu'un sur une fiche de poste, il faut faire une rencontre, et se dire « *Tiens, cette personne serait bien pour faire ça* », quitte à ce que, pour la faire entrer dans la structure, on recompose un peu l'activité. Ce sont les rencontres qui nous amènent à faire des projets et non l'inverse. On recrute souvent de jeunes collaborateurs qui ont créé leur société à l'école, c'est un modèle qui fonctionne très bien. C'était le cas de cet élève qui a vendu les places du gala et qui est aujourd'hui l'un de mes associés. Nous sommes très exigeants sur la qualité académique et intellectuelle des personnes, tout en sachant que ceux qui n'ont pas de faille vont dans les entreprises parfaites, les banques d'affaires, les meilleurs des cabinets de conseil en stratégie. Nous recrutons des gens très brillants mais qui ont une différence... Ces profils m'intéressent beaucoup parce que ce sont des personnes un peu plus humbles qui ont besoin de se prouver des choses, qui sont peut-être dans une démarche un peu moins statutaire par rapport à leurs premières embauches.

Les activités de faberNovel

Int. : *J'ai un peu de mal à voir exactement ce que vous faites. Vous traitez de sujets variés, vous utilisez des méthodes variées avec des partenaires de toutes sortes. Vous avez parlé de DigiTick, de la naissance d'un projet. Je n'arrive pas à comprendre comment vous fonctionnez. Que faites-vous personnellement ?*

S. D. : Pour moi il est essentiel d'apporter quotidiennement à chacun une vision claire de ce qu'on pourrait faire, de ce qu'on est capable de faire.

Int. : *Oui mais après il faut faire. Monter un projet demande de l'énergie... Entre une idée et son exécution, il y a un monde.*

S. D. : C'est ce que je disais justement, il faut commencer de façon humble. Commencer petit, ne pas forcément débiter avec la vente d'un projet d'un million d'euros. Se dire qu'on commence en gagnant notre vie correctement, et qu'après en revanche, on va progresser... Il me faut apporter cette vision à toute mon équipe. Ma deuxième mission est d'identifier ou de concevoir certains projets comme DigiTick ou Blue Eyes. Enfin, il me faut identifier les personnes en fonction de leurs qualités, les mettre sur le bon projet, suivre ce dernier et lui donner du rythme. Voilà pourquoi le recrutement est l'élément clé. Mon travail est de rendre les choses possibles, rapidement, dans les meilleures conditions possibles pour faberNovel et ses collaborateurs.

Int. : *De façon plus concrète ?*

S. D. : Soit on nous confie des projets, soit nous les concevons nous-mêmes. Nous y intégrons les technologies qui répondent aux problèmes soulevés par le projet. Pour ce faire, nous identifions les start-ups ou les PME qui maîtrisent ces technologies, ou nous développons nous-mêmes de nouvelles technologies que nous vendons à des clients... Prenons l'exemple de Blue Eyes. Nous avons identifié une problématique, celle du guidage des aveugles dans le métro ; nous avons examiné toutes les technologies qui existent sur le marché, de la géo-localisation aux ondes hertziennes à la possibilité de faire de la triangulation Wi-Fi... Pendant que nous réalisons ce *benchmark* des technologies disponibles, une autre équipe a réfléchi d'un point de vue fonctionnel et s'est rendu compte qu'en travaillant pour des personnes malvoyantes, on ne pouvait pas avoir un fil à la patte du type : "dans 17 mètres, vous devez aller à gauche". Nous avons donc déterminé qu'il fallait plutôt travailler sur la levée

d'ambiguïtés : "Je suis face à quelque chose, il y a un problème, est-ce que je dois aller à gauche ou à droite ?" C'est cela qui intéresse une personne malvoyante. Nous nous sommes penchés sur les technologies centrées sur la levée d'ambiguïtés. Une fois les technologies choisies, il a fallu les tester : très concrètement, nous avons mis des balises Bluetooth à certains endroits du métro où se trouvaient des ambiguïtés et nous avons imaginé toute une mécanique en amont, qui est brevetée aujourd'hui, pour que la personne puisse reconnaître la balise et être guidée avec son téléphone mobile.

Nous avons alors fait une proposition à la RATP. Quelques mois après on nous a répondu : « *oui cela nous intéresse, sous telles conditions et pour tel budget.* » Nous avons déjà fait beaucoup de travaux en amont, mais le budget est moins important dans notre travail que le fait de pouvoir tester une solution. Nous avons fait l'expérimentation avec la RATP et partagé le résultat. Par la suite, soit on abandonne le projet s'il ne fonctionne pas, soit il est conservé par le client ; soit comme pour Mobitrans, à chaque fois qu'un système est installé nous gagnons de l'argent. Soit enfin comme pour DigiTick, le résultat est à l'origine d'une start-up dont nous sommes actionnaires. Nous possédons alors entre 10 % et 100 % de la filiale.

Une entreprise indépendante

Int. : *J'ai l'impression d'avoir déjà entendu votre discours plusieurs fois. Ça me rappelle la bulle internet. On a souvent entendu ici des gens qui avaient des idées d'applications de nouvelles technologies et qui sont morts pour un détail mineur. Par exemple un entrepreneur qui vendait des cadeaux de Noël sur le net : il a eu des petits problèmes logistiques et ses cadeaux ont été livrés le 26 décembre. Sous l'arbre de Noël, il n'y avait rien. Monsieur Gérard Mulliez, patron d'Auchan, troisième fortune de France a dit quelque part que la bonne gestion, c'est chaque jour mille détails à régler. Que pour survivre tout juste, il faut en régler 900, et pour grossir il faut en régler au moins 950 tous les jours. Comment fait-on avec l'emploi du temps qui est le vôtre pour régler 950 détails tous les jours ? En fait le principal point faible de votre exposé, c'est que vous présentez des idées. La plupart des financiers en recherche de capital disent que "l'idée est la dernière chose qui les intéresse".*

S. D. : Ce que je vous présente aujourd'hui, ce n'est pas une idée, c'est une entreprise qui est rentable depuis sa première année et qui n'a pas de capitaux-risqueurs. Je passe un temps considérable à gérer les 950 détails quotidiens dont vous parlez. L'entreprise faberNovel fonctionne selon un modèle indépendant. Qu'il y ait de la "bulle" ou un peu trop d'effet de mode sur les activités essaimées par faberNovel m'importe peu : faberNovel est là pour fabriquer du nouveau, encore et encore. Cette entreprise est construite pour durer, en toute indépendance, avec une trésorerie saine, des capitaux entièrement détenus par ses fondateurs. Aujourd'hui, nous avons la main sur ce que nous faisons et sur ce que nous avons envie de faire. Pas sur nos filiales, c'est vrai, mais il ne faut pas confondre les deux. Nous avons à dessein choisi pour faberNovel un modèle sec, peu risqué et efficace.

Int. : *Pourriez-vous donner quelques informations de base sur faberNovel ?*

S. D. : C'est une société à responsabilité limitée, dont je suis gérant. Je vous ai donné mon chiffre d'affaires tout à l'heure. Il arrive presque à 1,5 million d'euros. Pour les deux tiers, c'est de la conduite d'expérimentation, du lancement de pilotes et de projets innovants et, pour un tiers, des missions de conseil en stratégie et en management de l'innovation. Par exemple, nous avons fait une étude chez SFR sur une démarche innovation et sur sa mise en place au sein du département recherche & développement.

L'essaimage

Int. : *Vous dites que vous n'êtes pas un incubateur, lequel doit être public puisqu'au départ il n'est pas rentable. Vous vous présentez donc comme un excubateur en état de veille permanente, qui accepte de rentrer dans le sillage ou à l'intérieur d'une société ou de projets qui font écho aux vôtres. Mais pour bien comprendre votre système, j'aimerais en savoir plus sur votre participation dans vos filiales.*

Int. : *Nous avons un peu de mal à trouver nos marques dans votre concept d'excubateur. Imaginons qu'une entreprise qui travaille sur des jeux vidéo sur téléphone mobile vienne vous voir en disant : « j'ai un process assez innovant, je voudrais le développer. » Comment peut-elle s'intégrer ?*

S. D. : Soit je prends ma casquette de président de Silicon Sentier et je l'aide comme on aide un collègue, soit je le vois en tant que partenaire et je me dis que cette technologie est intéressante, elle s'intègre bien dans ce que nous faisons et que je vais pouvoir la vendre à un client pour faire une expérimentation de façon à être payé pour apprendre. Voilà un modèle que j'aime. Mais en règle générale – c'est aussi un de mes postulats de départ – je refuse d'occuper cette position d'intermédiaire. Si je crois vraiment au projet et que j'ai des contacts dans mon carnet d'adresses, j'en fais profiter mon interlocuteur. Mais, je n'ai pas vocation à prendre une participation en échange d'une action ne contribuant que très marginalement au développement d'une autre entreprise. Les projets dont je vous ai parlé sont nés au sein de faberNovel, nous ne les avons pas cherchés à l'extérieur. C'est ce qui fait toute la différence avec un incubateur. Si, en revanche, la technologie qu'on nous présente est suffisamment porteuse, que la société recherche un débouché, un distributeur exclusif, on peut décider, sur un certain domaine d'application et un certain secteur, d'avoir une filiale commune ou un accord de licence.

La valeur d'expérimentation

Int. : *En essayant de me livrer au jeu des proximités avec les séances précédentes, je me rapprochais d'une séance sur Archilab¹. Vous vous êtes présenté comme consultant. La différence est que vous n'êtes pas du tout dans le même champ, à la fois d'usage et technologique. Vous êtes dans tout ce qui est lié à l'internet, au portable, etc. Mais ce qui vous caractérise tous les deux c'est ce que vous avez dit, être payé pour apprendre. Vous trouvez des contrats dont la valeur est d'abord le champ d'expérimentation. Il me semble que votre business model est proche de celui d'une société du type Archilab...*

S. D. : Archilab se positionne sur les PME, alors que nous nous positionnons sur les grands groupes, qui ont plus de capacités à payer de l'innovation, ce qui n'est pas le cas des PME. Archilab mise beaucoup plus sur le futur, en prenant des royalties sur des brevets ou des recherches qui avaient besoin de financements. Les prestations vendues aux grands groupes permettent de faire les autres projets en autofinancement. Mais je me reconnais tout à fait dans ce que vous dites.

Anticiper la croissance de faberNovel

Int. : *Contrairement à d'autres intervenants, je suis optimiste sur la suite de vos opérations. À deux conditions cependant : premièrement, il vous faudra maîtriser les aspects juridiques, parce que si j'ai bien compris, vous ne cédez jamais la totalité de ce que vous avez mis au point ; et deuxièmement, la qualité de vos recrutements et la fidélité de vos collaborateurs doivent être sans faille. Avez-vous du turn-over ?*

S. D. : Non, aucun. Mais je suis persuadé que ce sont en effet deux conditions indispensables. Cela dit, le problème de la qualité et de la fidélité repose sur la capacité à grandir. La qualité, ce serait à vous d'en juger, mais la fidélité est là, sans aucun doute.

Int. : *Quand vous allez croître, à quel moment allez-vous connaître des problèmes de deal flow, de flux d'affaires ?*

S. D. : Pour l'avoir pratiqué et avoir des relations dans ce domaine, je sais qu'en ce moment, les capitaux-risqueurs n'investissent que dans les personnes qui ont déjà connu une réussite.

¹ Vincent Chapel, "Archilab, une innovation par les usages", *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. IX.

Et il arrive même que les capitaux-risqueurs leur demandent « *n'aurais-tu pas une idée maintenant ?* » Cela se passe uniquement ainsi. Donc le *deal flow*, c'est plus une question de personnes et de réseaux que de projets à part entière.

Int. : *À partir de quelle taille risquez-vous de manquer d'idées ?*

S. D. : Je ne me pose pas cette question. Je me demande si je pourrai encore faire mon métier à quarante-cinq ans. Franchement, je n'en sais rien. Mais je n'anticipe pas, parce qu'on a suffisamment de problèmes aujourd'hui à gérer, comme la question de savoir si je dois me focaliser sur moins de projets, ou celle de savoir si je dois mettre en place un contrôle de gestion très serré, pour avoir un suivi de projet très précis. Et si je le fais, ne vais-je pas alors tuer la flexibilité et la capacité de créer de l'entreprise ? Ce sont ces questions-là que je me pose.

Les risques de l'innovation participative

Int. : *On sent qu'il y a une sorte de ligne frontière entre deux versants, deux ravins dans lesquels il est assez difficile de ne pas plonger... Le premier, c'est se faire aspirer par la bonne idée qui va vous faire devenir Steve Jobs au risque d'oublier cette perspective complètement nomade de consultant. Le deuxième, c'est de se faire racheter, comme un bureau d'étude, par Bouygues par exemple, ou par la RATP... Comment arrivez-vous à vous maintenir entre ces deux versants ? Vous construisez ce qui a de la valeur pour vous mais aussi pour Bouygues... ou TF1. Je sais que chez TF1 a été créée une cellule appelée Direction de la stratégie et de la technologie qui a pour rôle de faire ce que vous faites en interne. Vous pourriez être la cellule stratégique technologique de TF1...*

S. D. : C'est structurel, en fait, on travaille déjà avec TF1. Je pense que justement c'est la preuve qu'on peut travailler ensemble sans disparaître. On n'est pas exclusif l'un de l'autre, mais complémentaires. Comme on a une expertise méthodologique et technique affirmée, on ne s'intéresse pas à un secteur en particulier. Notre vraie richesse est de pouvoir faire transposer des concepts d'un secteur à un autre. Je suis persuadé qu'il n'y aurait pas de valeur à nous rapprocher plus d'un secteur ou d'un autre. Au contraire, cela nous couperait les ailes. Ensuite, sur la question d'être attentifs à ne pas se faire racheter, nous avons été très discrets jusqu'à aujourd'hui. C'est la première fois que je suis amené à parler de faberNovel en public. Nous faisons en sorte d'avancer à couvert. Nous restons discrets et notre capital est entièrement entre nos mains. Personne d'autre, aujourd'hui, ne peut décider de ce que nous faisons. Il n'y a pas de capital-risqueur, je vous l'ai dit, qui puisse me conseiller d'aller travailler ailleurs.

Int. : *Vous travaillez dans l'innovation participative, mais comment contractualise-t-on avec les différents partenaires ? Passez-vous votre temps à signer des contrats ? Ne risquez-vous pas, à force de partager des idées aussi nouvelles à la cantine, de vous les faire voler ?*

S. D. : C'est un vrai problème, mais on le rencontre assez peu. On se rend compte que, pour nous, l'essentiel, c'est la rapidité, le rythme. Souvent, il ne s'agit pas d'une question d'idées, mais de capacité à aller suffisamment vite pour les réaliser. C'est là que tout se passe. Et c'est ce qu'achète un client chez nous. Pour les clients, les choses se passent de façon très binaire : soit ils vous considèrent comme trop petit, trop peu stratégique, et à ce moment-là, les contrats n'existent même pas ; soit, vous comptez mais pas assez et de toute façon, le contrat vous est imposé. Entre ces deux positions, nous préférons la première car cela nous permet de nous concentrer sur d'autres points. De toute façon, ce n'est pas nous qui avons le marteau et si nous devons nous retrouver face à la direction juridique d'un grand groupe, cela prendrait des mois alors que nous avons besoin de sortir des choses rapidement. En général, quand le contrat sort, l'expérimentation est déjà finie... Le problème se pose en revanche avec les autres entreprises dont on peut intégrer les nouvelles technologies. De ce point de vue, on fait comme nos clients : comme nous avons le client et la commande, en général, ça nous permet de négocier.

Pour revenir sur la question du vol potentiel de nos idées, je dirais que notre problème n'est pas qu'ils nous les volent, mais plutôt qu'ils décident de ne pas les réaliser... Se faire prendre des idées, c'est plutôt bon signe. Des idées, on en aura toujours et j'attache beaucoup plus d'importance au modèle d'innovation participative qu'aux risques qu'il représente.

Présentation de l'orateur :

Stéphane Distinguin : passionné par les nouvelles technologies et leurs usages, il est très impliqué dans les réseaux de l'innovation et de l'entrepreneuriat ; il est fondateur de plusieurs jeunes entreprises innovantes (faberNovel, Digitick, Chugulu, af83,...) ; il s'investit dans de nombreux projets collectifs de la vie numérique (présidence du Silicon Sentier, organisation des Mobile Mondays et des BarCamp, conseil d'administration et commission thématique du pôle de compétitivité Cap Digital).

Diffusion juin 2007