

Parrot, les paris d'une entreprise fureteuse

par

■ **Henri Seydoux** ■

Fondateur et PDG de Parrot

En bref

L'aventure de Parrot débute en 1994 avec le lancement d'agendas électroniques à commande vocale. Ce n'est pas un succès commercial, mais la technologie est recyclée dans le téléphone de voiture pour créer un kit mains libres, et Parrot devient rapidement un acteur majeur de ce marché. Henri Seydoux vise rapidement d'autres domaines en concevant des produits communicants destinés au grand public. En 2010, il lance un drone jouet pilotable avec un smartphone, une réussite qui fait aujourd'hui de Parrot l'un des principaux fabricants de drones civils. Trois leçons majeures sont à retenir de cette expérience, selon Henri Seydoux: on peut trouver des financements à chaque étape de la vie d'une start-up; il faut constamment se renouveler car les cycles de vie des produits high-tech sont courts; il faut préférer le *B to C* au *B to B* et vendre des produits plutôt que des technologies.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

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.

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} juillet 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

J'ai interrompu mes études supérieures très tôt, au grand dam de mes parents. Je m'étais inscrit en médecine mais, en fait, c'est l'écriture qui m'intéressait et j'ai décidé de me lancer dans le journalisme. Embauché par un magazine branché de l'époque, *Actuel*, j'ai rencontré Roland Moreno dans le cadre d'un reportage. Il m'a appris que lui aussi avait travaillé dans la presse (entre autres, comme coursier pour *L'Express...*), mais qu'il avait préféré devenir inventeur. Cela se passait en 1979. C'est lui qui m'a incité à m'initier à l'informatique: « *C'est très facile, tu verras. Tu lis les bouquins et, si tu comprends l'arithmétique, tu n'auras aucune difficulté à programmer. Et puis il y a ces nouveaux ordinateurs, Apple. Sur ces engins, la programmation, c'est vraiment enfantin.* »

Un geek avant l'heure

J'ai acheté mon premier ordinateur et me suis lancé dans la programmation. J'ai alors découvert qu'en réalité, ce n'était pas écrire "en général" qui m'intéressait, mais écrire des programmes informatiques! Je suis devenu un geek avant que ce mot n'existe et j'ai rapidement compris que je pouvais bien gagner ma vie avec une activité pour laquelle, manifestement, j'avais quelque talent. Je n'avais pas de mal à trouver des clients et, en règle générale, il me suffisait d'une nuit pour écrire le programme dont ils avaient besoin.

Au début des années quatre-vingt, un ami m'a signalé que quelqu'un, au Centre de calcul de l'École des mines, cherchait des programmeurs. Il s'agissait de François Mizzi, qui était en train de monter une start-up avec un financement apporté par le fonds d'investissement d'Elf Aquitaine. Son projet était de créer un ordinateur doté d'un écran tactile qui puisse tenir dans la poche, une sorte de préfiguration des smartphones actuels. Il m'a embauché, j'avais 20 ans et j'ai rejoint une équipe dont la plupart des membres sortaient de l'École des mines ou de Supelec.

L'agenda à reconnaissance vocale

En 1994, j'ai créé ma propre start-up, Parrot, pour laquelle j'ai obtenu de l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche) un emprunt de 2 millions de francs remboursable au bout de quatre ans en fonction des résultats. Mon ambition était de concevoir un petit objet qui serait le croisement entre un enregistreur numérique (concept qui, à l'époque, n'existait pas) et un agenda, avec un système de reconnaissance vocale permettant de prendre des notes et de les classer.

Au bout de dix-huit mois, j'ai envoyé une demande de financement au fonds de capital-risque Sofinnova. Mes interlocuteurs ont trouvé mon projet un peu "biscornu", mais ils aimaient bien les profils atypiques comme le mien. De plus, j'expliquais dans mon dossier que je voulais réaliser des applications destinées au grand public, et non aux entreprises. Or, il se trouve que Bill Gates venait d'annoncer que Microsoft allait se tourner vers le marché grand public. Les capitaux-risqueurs étant toujours à l'affût des nouvelles tendances, Sofinnova a décidé d'investir dans mon projet 2,5 millions de francs dans un premier temps, puis la même somme si le prototype fonctionnait.

Tout s'est bien passé jusqu'à la mise sur le marché, qui fut un échec. Il est vrai que l'appareil ne fonctionnait pas parfaitement: j'étais surtout un développeur de logiciel, l'électronique n'était pas vraiment ma spécialité.

En discutant avec un des vendeurs de la Fnac, j'ai découvert que les seuls acheteurs de cet objet étaient des aveugles et des malvoyants, et qu'ils étaient enthousiastes. J'ai donc rencontré des membres de l'association Valentin Haüy, lesquels m'ont expliqué que cet agenda électronique leur changeait la vie, eux qui étaient bloqués dès qu'il s'agissait de lire un numéro de téléphone. J'ai alors fait de la publicité auprès d'associations similaires dans divers pays et j'ai vendu mon produit un peu partout, mais cela restait malgré tout un marché de niche.

Le kit mains libres

À cette époque, le téléphone cellulaire commençait à se développer. En France, c'était le Bi-Bop, avant l'apparition de la première version du GSM. J'ai appris par un ami que la filiale belge de la société Ericsson, à l'époque numéro un mondial du téléphone cellulaire, cherchait de nouvelles applications. J'ai contacté le dirigeant pour lui proposer d'intégrer mon logiciel de reconnaissance vocale à son téléphone. Il a refusé, car cela lui paraissait trop compliqué à programmer. En revanche, sachant qu'une nouvelle loi suédoise interdisait l'usage du téléphone tenu en main au volant, il était intéressé par une application destinée à l'environnement automobile. Or, l'ennemi numéro un de la reconnaissance vocale, c'est le bruit : lorsque le rapport entre le signal et le bruit est faible, elle ne donne aucun résultat. Et dans une voiture, il y a énormément de bruit !

Je suis parti en vacances avec une pile de numéros de la revue américaine *PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences)* et je suis tombé sur un article dans lequel un expert expliquait comment l'oreille humaine extrait la parole du bruit. De retour à Paris, j'ai écrit un nouveau programme et demandé un rendez-vous chez Ericsson. Nous sommes alors partis en voiture tester l'appareil sur l'autoroute, en roulant délibérément sur les bandes rugueuses : « *Si votre système fonctionne dans ces conditions, banco!* » Par chance, l'expérience a été concluante.

Il était temps, car ma société était au bord de la faillite. J'ai réussi à convaincre les investisseurs de remettre de l'argent au pot : le téléphone mobile était en plein boum, la voiture était le deuxième endroit où les gens téléphonaient et je venais de décrocher un contrat avec Ericsson. J'ai obtenu un nouveau financement de 18 millions de francs.

La providence Bluetooth

À Télécom Paris, j'ai trouvé un laboratoire qui a accepté de m'aider à développer des systèmes de reconnaissance vocale pour les téléphones de voiture. Rapidement, nous nous sommes heurtés à un obstacle de taille : Nokia, Ericsson et Motorola se partageaient 80 % du marché et leurs appareils n'étaient pas interopérables. Nous ne parvenions pas à mettre au point un système fonctionnant avec les trois marques.

C'est alors que j'ai reçu la visite d'un ingénieur de la R&D d'Ericsson : « *On vient d'inventer un dispositif qui permet de connecter les téléphones sans fil. Le nom de code, pour le moment, c'est Bluetooth. Vous pensez que ça pourrait avoir un avenir?* » C'était exactement ce qui nous manquait !

Le développement nous a pris malgré tout un certain temps, car nous n'étions que douze à l'époque. Notre capital fondait... Mais nous avons réussi à créer un système Bluetooth adapté à notre outil de reconnaissance vocale, qui devenait désormais utilisable avec n'importe quel téléphone.

De la catastrophe à la réussite

Arrive enfin le grand jour : le lancement de notre système mains libres Bluetooth au salon de l'automobile de Francfort. C'était le 11 septembre 2001, le jour où le monde s'est figé... Le salon, désert, a fermé ses portes dès le lendemain. Je me retrouvais avec trente salariés et de la trésorerie pour trois mois. Notre capital-risqueur, qui avait déjà réinvesti à trois reprises, ne venait même plus aux conseils d'administration. Parrot faisait partie de sa liste noire.

Paradoxalement, cette catastrophe a été notre chance. Les trois grandes entreprises de télécommunication ont abandonné tout ce qui n'était pas leur cœur de métier, et en particulier le téléphone de voiture. Quatre mois après le 11 septembre, Parrot a commencé à devenir rentable : nous étions désormais la seule société au monde à produire des kits mains libres Bluetooth.

En 2002, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros, et celui-ci a doublé chaque année par la suite.

Des contrats avec les constructeurs automobiles

En 2005, le chiffre d'affaires atteignait 30 millions d'euros et je voulais franchir une nouvelle étape : vendre notre système mains libres directement aux constructeurs automobiles.

J'ai réindustrialisé tous nos logiciels et essayé pendant trois ans de trouver un constructeur ou un équipementier intéressé. En vain ! En revanche, j'ai rencontré un fabricant japonais, Hitachi, qui cherchait des technologies européennes à développer au Japon sous forme de joint-venture. Nous avons ouvert un bureau commun et trouvé un premier client : un fabricant japonais d'autoradios qui était intéressé par notre solution Bluetooth. Notre deuxième client était un Américain qui proposait des équipements pour la navigation. Cette expérience m'a permis de mesurer le dynamisme des entreprises américaines : trois semaines après la présentation du produit, le contrat était signé. J'ai envoyé l'un de nos ingénieurs là-bas et, six mois plus tard, le produit sortait !

Après avoir signé deux premiers contrats pour des projets d'autoradios, j'ai été contacté par Pioneer, qui avait tenté de concevoir son propre système Bluetooth sans y parvenir. Nous avons fait affaire et, pendant plusieurs années, Parrot a produit tous les équipements Bluetooth de Pioneer.

À la suite de ces premiers succès, presque tous les constructeurs japonais et allemands ont adopté nos produits. À mon grand regret, je n'ai jamais réussi à convaincre les marques françaises d'en faire autant. Nul n'est prophète en son pays...

L'entrée en Bourse

En 2004, à une époque où nous réalisions environ 20 millions d'euros de chiffre d'affaires, j'ai reçu un appel de Sofinnova : « *Henri, c'est super, la boîte est rentable, on va la vendre!* » Je lui ai répondu qu'il n'en était pas question, mais que j'allais trouver une solution, car je comprenais bien que Sofinnova avait besoin de recueillir le fruit de son investissement. La bulle Internet venait d'éclater et le contexte n'était pas des plus favorables. J'ai mis plus d'un an à trouver un investisseur acceptant de reprendre les parts de Sofinnova, à la condition que nous introduisions rapidement la société en Bourse.

J'ai donc sauté le pas et, contrairement à ce que l'on m'avait annoncé, j'en ai été extrêmement heureux. L'entrée en Bourse, effectuée en 2006, nous a permis de passer de 25 millions d'euros de fonds propres à près de 80 millions. En sachant qu'entre-temps, notre chiffre d'affaires avait atteint 160 millions d'euros, cela donnait une très grande solidité à l'entreprise.

Par ailleurs, j'étais désormais délivré des capitaux-risqueurs, qui sont très précieux au démarrage mais également très invasifs. Ils peuvent intervenir sur tout, y compris des sujets qu'ils ne maîtrisent pas, et vous demandent d'aller toujours plus vite, quitte à vous mettre en danger. Une fois en Bourse, il suffit d'expliquer à vos actionnaires ce que vous voulez faire, et à condition que l'explication et son application tiennent la route, tout se passe bien.

Des start-up internes

Les kits mains libres se vendaient de 15 à 200 dollars pièce. Au plus fort de l'activité, nous en vendions plus de dix millions par an, pour un nombre total de cinquante millions de véhicules produits chaque année. En principe, cela nous laissait de la marge, mais je connaissais la loi de Moore et je savais que ce qui se vendait 20 dollars à une date donnée n'en vaudrait plus que 10 quelque temps plus tard, puis 2, puis une fraction de dollar. Des armées de développeurs à bas coûts étaient en train de rédiger de nouveaux logiciels et, tôt ou tard, les dispositifs Bluetooth ne nous rapporteraient plus rien. Il était donc urgent de réfléchir à de nouveaux produits.

L'entreprise avait de l'argent et n'était plus liée à des investisseurs en capital-risque. J'étais libre de lancer de nouveaux projets et conscient que c'était le moment de le faire, juste après l'entrée en Bourse. Considérant que le point de départ de toute l'activité de Parrot était le téléphone et que ce secteur était extrêmement dynamique,

j'ai décidé de chercher à innover dans trois des grandes fonctions du téléphone: la photo, la musique et le jeu vidéo. Je rappelle qu'à l'époque, l'iPhone n'existait pas. On en était encore au stade des téléphones Nokia. Quand j'ai annoncé ce projet aux membres de mon conseil d'administration, ils m'ont regardé avec des yeux ronds. Mais en tant que principal actionnaire, je suis aussi le principal concerné par les risques que je décide de prendre... C'est le secret de ma liberté.

Pour explorer ces trois pistes, j'ai créé trois start-up internes. Pour chacune d'elles, j'ai choisi un ou deux ingénieurs talentueux avec lesquels je m'entendais bien et je leur ai associé un ou deux ingénieurs recrutés à l'extérieur. J'ai installé ces trois équipes dans un coin du bureau et leur ai donné pour mission de créer de nouveaux produits, avec deux grandes interdictions: pas de spécifications, pas d'études de marché. Ces principes sont clés pour l'innovation et parfois encore en vigueur aujourd'hui chez Parrot. On se contente d'une *road map* d'une page, à partir de laquelle on "bidouille" des bouts de logiciels collés les uns aux autres, puis on fait des essais et on regarde si ça marche. En général, cela ne fonctionne pas et on doit recommencer. Petit à petit, on accumule du savoir et, parfois, ça finit par marcher.

Bien sûr, il y a beaucoup d'échecs. La moitié des start-up que j'ai créées dans l'entreprise ont dû être fermées. Cinq ingénieurs ont, par exemple, travaillé pendant trois ans sur un projet de ballon doté d'un accéléromètre qui servait de support à des jeux vidéo. Tous les enfants de mon immeuble ont participé aux tests des différents prototypes. Au bout de trois ans, nous avons dû renoncer car cela n'aboutissait pas. À un autre moment, j'ai rêvé de créer un instrument de musique qui pourrait être piloté par une manette de jeu. J'ai travaillé pendant trois ans avec un professeur du Conservatoire sur ce projet, qui n'a pas abouti non plus.

Un succès planétaire: le drone civil

Le projet de drone jouet piloté par un smartphone nous a demandé cinq ans de travail. Dans l'entreprise, beaucoup étaient contre: « *Qu'est-ce qui lui prend, à papi?* » À l'époque, Parrot employait environ cinq cents développeurs, dont la moitié étaient très jeunes et sortaient de l'école. Ils s'occupaient de traitement de signal et d'autres technologies de ce type, et ne comprenaient pas pourquoi leurs aînés s'acharnaient sur un projet de drone qui ne fonctionnait pas. Le *business model* n'était pas très convaincant non plus. Bien que nous ayons utilisé autant que possible la "banque d'organes" des téléphones, le prix de vente prévu atteignait 300 euros. Les représentants de Sony et de Nintendo, à qui je montrais nos prototypes, étaient plus que dubitatifs: « *Vous n'en vendrez pas un seul. Dans le jeu vidéo, on est quasiment obligé de donner le hardware. On ne gagne de l'argent que sur les logiciels.* »

Je n'en menais pas large, mais nous avons malgré tout poursuivi le projet jusqu'au bout et, en janvier 2010, nous avons présenté notre premier drone au Consumer Electronics Show de Las Vegas. Notre appareil voletait à l'intérieur d'une cage et sa principale performance consistait à se maintenir en l'air sur un point fixe. Ce fut un succès colossal! Le drone a été l'attraction principale du salon et a fait l'objet de près de trois cents reportages télé: nous sommes passés sur CNN, CBS, SkyNews, ZDF, BBC, TF1, etc.

À mon retour à Paris, notre directeur financier me demande combien d'exemplaires j'ai l'intention d'en faire fabriquer: « *Cinquante mille? – Non, deux cent mille!* » Nous n'avions toujours pas la moindre idée du potentiel réel et en six mois, nous avons vendu cent vingt mille drones. Du jour au lendemain, cela représentait un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros. J'ai décidé d'accélérer le développement de cette activité et de l'élargir aux applications professionnelles en rachetant des entreprises spécialisées dans les drones, notamment deux start-up émanant de l'École polytechnique fédérale de Lausanne, senseFly et Pix4D.

Aujourd'hui, notre chiffre d'affaires s'élève à près de 330 millions d'euros, dont près de 200 dans les drones et 130 dans l'automobile. L'automobile est en décroissance car les téléphones de voiture se sont "commoditisés", alors que les drones sont en plein développement. J'ai pu procéder à une levée de fonds l'an dernier et, en six semaines, nous avons réuni 300 millions d'euros, somme dont le Groupe avait besoin pour devenir un leader mondial des drones grand public et professionnels.

Les leçons de l'expérience

Je tire trois grandes leçons de cette expérience. La première est qu'il est parfaitement possible de créer une entreprise industrielle en France, et que c'est même plus facile que jamais. Il existe désormais des investisseurs pour toutes les phases de développement d'une start-up. Que vous ayez besoin de 2 millions d'euros, de 5 millions, de 18 ou de 25, vous pouvez les trouver. L'entrée en Bourse est également beaucoup plus aisée qu'il y a vingt ans.

La deuxième grande leçon est qu'il ne faut pas se bercer d'illusions : dans la haute technologie, il y a des cycles et on ne peut pas espérer vendre le même produit pendant des années. Quand je me suis lancé dans les téléphones de voiture, Nokia était le numéro un mondial du téléphone, représentait la première capitalisation européenne et figurait parmi les six ou sept marques les plus connues de la planète. Aujourd'hui, cette entreprise a disparu, alors même qu'elle avait d'excellents ingénieurs. Toutes les entreprises de haute technologie sont fragiles, et Parrot ne fait pas exception. Même Apple était au bord de la faillite avant que Steve Jobs ne revienne, et personne ne peut dire aujourd'hui où cette entreprise en sera dans dix ans. C'est un métier de saltimbanque : vous pouvez avoir beaucoup de succès à un moment donné, puis devoir tout recommencer.

La troisième leçon est que l'industrie du logiciel est fondamentalement orientée vers le *B to C*. Les clients industriels et les grands comptes sont assez volages. Il est très difficile de construire quelque chose avec eux. C'est seulement avec des produits destinés au grand public que l'on peut réellement faire du business, et trois grands facteurs y contribuent particulièrement aujourd'hui.

Avant, pour vendre un produit grand public, il fallait obligatoirement faire de la publicité sur TF1 ou d'autres grands médias. Désormais, quels que soient les produits que l'on cherche à commercialiser (gâteaux, sacs à main, drones...), on peut passer par YouTube et Google. Autre grande évolution, il est désormais très facile de fabriquer des produits industriels en grands volumes : que vous ayez besoin de fabriquer cinq mille, dix mille ou cinq cent mille produits, vous êtes assuré de trouver votre bonheur dans la région de Shenzhen, qui fabrique environ 25 % de toute l'électronique mondiale. Enfin, la distribution est également devenue beaucoup plus accessible. Auparavant, c'était la chasse gardée des grands groupes d'électronique comme Sony ou Philips. Désormais, on trouve à la Fnac et dans les autres grandes enseignes de nombreux produits fabriqués par des start-up : ce sont ceux qui se vendent le mieux et sur lesquels la distribution fait le plus de marge. Sans compter que l'on peut aussi vendre ses produits sur Internet.

Débat



Les multiples casquettes de l'entrepreneur

Un intervenant : *En général, dans les entreprises, les rôles sont bien répartis entre les différents acteurs. Les inventeurs sont convaincus que leurs idées vont conquérir le monde. Les commerçants se focalisent sur les attentes des clients. Les fabricants privilégient la permanence. Ces trois démarches sont fondamentalement incompatibles. Or, manifestement, vous êtes à la fois un inventeur, un commerçant, un fabricant, et même un financier. Comment est-ce possible ?*

Henri Seydoux : Tous les entrepreneurs sont obligés d'assumer tour à tour ces différents rôles. C'est ce que font tous les jours les restaurateurs, les créateurs de vêtements ou encore les architectes. Philippe Starck, par exemple, est à la fois un créatif, un vendeur et un financier, et il excelle dans ces trois activités. Pour ma part, je ne suis pas vraiment un très bon commerçant. En revanche, j'ai retenu le conseil donné par un ami de mon père : « *Les financiers*

et les industriels ne se comprennent absolument pas car leurs activités sont complètement antinomiques. Ne l'oublie jamais. » Quand je mets ma casquette de financier et que je m'adresse à des banquiers, je n'essaie pas de les faire rêver avec mes produits. Une fois que l'on a compris ce genre de chose, c'est assez simple de passer d'un rôle à l'autre.

Int. : *Vous faites preuve d'une étonnante résilience face à l'échec. Peut-être cela vient-il de votre milieu familial?*

H. S. : Ma famille a effectivement une longue tradition d'entrepreneuriat : un de mes arrière-grands-pères, protestant et alsacien, fabriquait des machines-outils, un autre vendait du tissu, etc. Mais cela n'explique pas tout. Des entrepreneurs, j'en vois beaucoup autour de moi et ce, bien que ce soit très dur de créer et de gérer une entreprise : il faut recruter, définir une stratégie, fédérer autour de cette stratégie, trouver des financements, résoudre les innombrables problèmes qui se présentent chaque jour. Mais quand on aime ça et qu'on a un peu de chance, tout va bien.

Capital-risque et compétition mondiale

Int. : *Je me réjouis d'apprendre que le capital-risque a enfin pris son essor en France. C'est une bonne nouvelle!*

H. S. : Le problème est qu'il a pris son essor partout... On trouve désormais facilement du capital-risque en France, mais on en trouve dix fois plus aux États-Unis ou en Chine. Nos gouvernants espèrent que le capital-risque va permettre de faire émerger une multitude de nouvelles entreprises dans notre pays, mais celles-ci seront d'emblée en compétition avec le monde entier.

Fabriquer en France ?

Int. : *Vous faites actuellement fabriquer vos produits à Shenzhen. Pourriez-vous envisager de rapatrier la production en France?*

H. S. : C'est totalement impossible. En France, nous savons fabriquer des produits de beauté ou des médicaments, mais nous n'avons jamais été capables de produire de l'électronique à grande échelle, contrairement aux Allemands et aux Anglais. Aujourd'hui, la très grande majorité des entreprises mondiales fait réaliser sa production en Chine. Apple fait assembler ses iPhones dans les mêmes usines que celles qui produisent nos drones. Les compétences nécessaires pour faire fonctionner une industrie électronique n'existent plus ni en Europe, ni aux États-Unis.

Il paraît d'ailleurs préférable que nous cherchions à conserver ou à attirer en France des activités offrant une forte valeur ajoutée. Celle de Parrot est de 45 %, contre 6 % pour les usines chinoises d'électronique.

Un autre argument est qu'il est beaucoup plus facile d'expédier ses produits vers le monde entier depuis Hong Kong que depuis la France.

Enfin, je ne suis pas favorable à ce que les ingénieurs chargés du développement des logiciels se rendent dans les usines. Les ateliers, c'est fascinant. Moi-même, j'adore y passer du temps, voir comment les choses se font. Le problème est que c'est extrêmement chronophage et que pendant qu'on est à l'usine, on ne fait pas avancer les logiciels.

Qui porte les innovations ?

Int. : *D'où viennent les innovations chez Parrot ? Reposent-elles essentiellement sur vous, ou également sur vos ingénieurs ?*

H. S. : Les idées viennent pour moitié de moi et pour moitié d'autres membres de l'entreprise. Mais, incontestablement, et je le regrette, les miennes aboutissent plus souvent. Non parce qu'elles seraient meilleures, mais parce que j'ai plus de facilités pour les mettre en œuvre. Il est très simple pour moi de présenter l'idée à un développeur, d'appeler le service marketing pour voir comment aborder le futur produit, puis d'en discuter avec le directeur financier. C'est injuste, mais j'ai plus de leviers que quiconque pour faire prospérer mes idées !

La seule façon que j'ai trouvée de pallier cette difficulté, c'est de financer des start-up : de cette façon, je suis sûr que nous développons des idées venant d'autres que moi.

Le choix du *B to C*

Int. : *Vous semblez très réticent vis-à-vis du B to B. Pourtant, vous avez vendu des produits à des constructeurs automobiles, par exemple ?*

H. S. : Effectivement, dans le secteur automobile, nous réalisons 70 % de notre chiffre d'affaires en *B to B*, mais nous vendons des objets finis et non des composants. Quand j'ai vendu un système Bluetooth destiné aux autoradios, par exemple, il s'agissait d'une fonction complète. Nous vendons également des drones en *B to B*, mais il s'agit aussi de produits et de solutions, et non de technologies. Nous sommes très forts dans le traitement d'images et nous pourrions essayer de vendre cette technologie, mais je préfère en rester au *B to C*. Je suis convaincu que lorsque les pompiers ou les policiers auront besoin d'un drone, ils iront l'acheter à la Fnac ou sur Amazon, comme lorsqu'ils ont besoin d'un appareil photo. Ils achèteront le même produit que le forestier qui a besoin de compter des arbres ou que le sportif qui veut se filmer en train d'escalader une falaise.

La gestion des bugs de Bluetooth

Int. : *À l'époque où vous vous êtes lancé dans le Bluetooth, d'autres entreprises en proposaient également. Pourquoi les constructeurs automobiles vous ont-ils acheté ces dispositifs à vous plutôt qu'à vos concurrents ?*

H. S. : Je ne trahirai pas un secret d'État en rappelant que la norme Bluetooth comporte beaucoup de défauts, notamment en matière d'interopérabilité. Pour nous assurer que notre système fonctionnerait, nous avons acheté des exemplaires de tous les téléphones de toutes les marques du monde et nous les avons fait tester en Roumanie, dans une entreprise dont le métier est de déboguer les jeux vidéos : dans une grande salle, une soixantaine de personnes passent en revue toutes les parties possibles, et identifient tous les dysfonctionnements.

Nous leur avons confié notre stock de téléphones et la liste de tous les scénarios possibles d'utilisation, puis nous avons traité tous les bugs détectés. Quand mon interlocuteur chez BMW, à qui je proposais d'acheter notre boîtier, m'a objecté qu'il avait déjà son fournisseur Bluetooth mais que ça ne fonctionnait pas avec BlackBerry, j'étais en mesure de lui répondre qu'effectivement, il y avait tel et tel bug avec ces téléphones, mais que nous les avions résolus. Je lui ai alors proposé de lui communiquer notre base de données afin que ses centres d'appels soient en mesure d'indiquer à ses clients comment procéder. De plus, je lui ai proposé deux mises à jour par an gratuites. Voilà comment nous avons emporté les marchés. Il n'y a là rien de très compliqué : s'occuper des problèmes et les résoudre, c'est le propre d'un entrepreneur.

La législation sur les drones

Int. : *Que pensez-vous de la législation sur les drones ?*

H. S. : À peu près tout ce que je fais a commencé par être interdit. À un moment, certains pays ont voulu interdire les kits mains libres dans les voitures. Mais quand une maman s'inquiète d'arriver en retard à la sortie de l'école, qui va l'empêcher d'appeler l'établissement pour prévenir ? ou de décrocher si elle voit le nom de son bambin s'afficher ? De même, quand vous êtes au volant et que vous voyez que votre patron vous appelle, vous décrochez. Téléphoner au volant était interdit, maintenant c'est règlementé.

D'une façon générale, lorsque vous lancez une start-up, il faut vous assurer que le produit que vous voulez créer n'a pas encore été inventé. S'il fait l'objet d'une réglementation, vous êtes certain qu'il existe déjà. Finalement, il faut toujours chercher du côté de ce qui est interdit, et si vous avez bien anticipé, cela finira par être règlementé...

■ Présentation de l'orateur ■

Henri Seydoux: a fondé Parrot en 1994 et occupe, depuis sa création, le poste de président-directeur général; autodidacte, il débute sa carrière en 1978 en tant que stagiaire puis journaliste au magazine *Actuel*; en 1982, il intègre la société SSCI comme développeur puis la société Micro Archi; en 1986, il crée la société BSCA qui réalise des images de synthèse 3D et occupe le poste de président-directeur général jusqu'en 1990; en 1991, il fonde, avec trois autres associés, la société Christian Louboutin et en devient administrateur.

Diffusion juillet 2016
