

**Séminaire  
Ressources Technologiques  
et Innovation**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoe<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
EADS  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
THALES  
Total  
Unilog

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires  
<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2004)

**PEUT-ON ENTREPRENDRE EN FRANCE ?**

par

**Jean-Michel PLANCHE**

Fondateur d'Oléane, de Tancred Venture et de Witbe

Séance du 21 mai 2003

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

**En bref**

Créer son entreprise pour créer son emploi a été le point de départ de son aventure. Avoir un regard différent sur les choses et s'atteler à des actions que d'autres estimerait vouées à l'échec, telle est sa ligne de conduite ; déléguer le plus possible est son premier souci, rechercher la passion et le plaisir, sa principale motivation. Parti de pas grand-chose, passionné de technique, il s'impose sur le terrain des grands de l'internet en créant Oléane dont il accepte ensuite le rachat par France Télécom, où il devient directeur Internet de la branche entreprise. Puis, il s'en éloigne, pour travailler à sa manière au lancement d'idées nouvelles et accompagner leur mise en place, tout en confiant à des spécialistes les tâches opérationnelles et en se réservant un rôle fonctionnel aussi limité que possible. C'est ainsi que Jean-Michel Planche préside sa quatrième société, avec la ferme volonté qu'elle atteigne rapidement la taille critique pour lui permettre de consacrer du temps à l'exploration d'autres idées... De quoi intriguer bien des investisseurs !

*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 Jean-Michel PLANCHE

J'ai eu la chance de trouver la solution à des problèmes compliqués en faisant à peu près l'inverse de ce que font habituellement les autres. Je ne suis pas vraiment autodidacte, puisque j'ai fréquenté un peu l'université, mais dans le domaine qui nous intéresse aujourd'hui, je le suis complètement. Je dois avouer que j'ai eu beaucoup de mal à comprendre la finalité ou du moins l'intérêt dans la vie de tous les jours de ce que l'on tentait de m'enseigner. C'est en découvrant la physique que j'ai eu ma première révélation. En effet, à la suite d'un exercice où il s'agissait de calculer la distance de la terre à la lune, je me suis retrouvé littéralement "cloué" par le professeur qui me rendait ma copie, alors que je pensais avoir parfaitement répondu. Effectivement, mon raisonnement était correct, mais le résultat était doublement faux. Faux tout d'abord puisque j'avais évalué cette distance avec une trop grande précision (de l'ordre du mètre), alors qu'elle varie de 360 000 km à 409 000 km, du fait en particulier de la trajectoire elliptique de la lune autour de la terre. Mais plus grave, c'est l'esprit de l'exercice qui m'avait échappé. On me demandait davantage que d'appliquer un raisonnement et de trouver un résultat exact ; il s'agissait en fait de comprendre ce que je faisais, de donner un résultat le plus proche possible de la réalité et d'évaluer une incertitude autour de ce résultat.

Incertitude, le mot était lâché. C'est, je crois, ce que j'ai le mieux retenu de mes études et ce qui guide toujours mon raisonnement. L'approche globale de modèles, plutôt que le détail de leur fonctionnement, aurait désormais ma préférence ; je me sentais fait pour cela. Ce qui, dans notre société, n'est pas sans poser de problèmes lorsque, entouré d'ingénieurs, vous expliquez que l'intuition, l'empirisme et un petit peu d'humanisme dans un monde d'équations, peuvent amener à des résultats intéressants...

### Une entreprise pour un emploi

Comme je n'ai pas retiré de grands diplômes de mes études, j'ai rapidement compris que créer les conditions de mon emploi valait mieux que tenter de convaincre les autres de mes capacités naissantes. J'ai donc créé mon entreprise, avec comme premier objectif de m'y embaucher. Tant que j'étais le seul salarié, tout allait bien, mais très vite, j'ai dû recruter pour faire face au développement de l'activité. Cependant, n'ayant pas suffisamment de "surface" (moyens de rémunérer, image de la société, types de clients...), il m'était impossible d'embaucher des gens expérimentés et aux profils pointus, ce qui entraînait l'obligation de réinventer, avec un nombre impressionnant d'erreurs, ce qui était déjà connu par d'autres et qui, du reste, est maintenant largement enseigné. J'ai apprécié plus tard le bonheur de pouvoir m'entourer de gens d'expérience, de véritables managers à potentiel, d'ingénieurs de talent, bref, de profils complémentaires meilleurs que moi dans leur spécialité. Mais, tant que l'entreprise n'a pas atteint une certaine taille, il reste très difficile d'avancer car de nombreux facteurs exogènes constituent des freins : la taille, c'est l'inertie, dans le bon sens du modèle.

C'est dès 1986, pendant mes études et mon service militaire, que j'ai lancé les activités de mon entreprise, Apysoft, officiellement créée trois ans plus tard. J'avais choisi trois vecteurs de croissance :

- d'abord Unix et le développement d'un atelier de génie logiciel adapté à cet environnement ; il était pourtant assez clair à l'époque que capitaliser sur d'autres systèmes, comme Windows et Novell, aurait été plus simple et plus rémunérateur ;
- ensuite NeXT, toujours dans la ligne directrice d'Unix, mais avec la convivialité que Steve Jobs avait pu amener après avoir quitté Apple ; là aussi le choix était excellent du point de vue technologique, mais plus discutable au plan économique ;
- enfin, pour parfaire l'œuvre, encore plus fort : l'internet.

Ce qui me fascinait avec l'internet, au-delà d'une technologie "ouverte" et accessible à tous – je parle du monde du développement –, c'était son orientation utilisateur et la grande variété d'utilisations possibles. Or, à l'époque, l'internet se limitait au courrier électronique et à des news.

Dans le même temps, nous étions ancrés dans des standards, de type X400, X500, etc., extrêmement chers à exploiter et surtout à déchiffrer pour le commun des mortels. Pour pouvoir accéder au courrier électronique de l'internet, l'une des seules façons était de passer par l'INRIA (Institut national de recherche en informatique et en automatique) ; mais c'était coûteux : par exemple l'échange d'un courrier électronique entre la France et les États-Unis coûtait 1,30 franc les mille caractères transmis. Néanmoins ce fut pour moi une expérience très instructive qui m'a permis de goûter aux joies d'une communication mondiale instantanée, enfin presque ! Le délai d'acheminement des courriers électroniques pouvait quand même atteindre huit heures ! Plus sérieusement, tout en comprenant l'avantage compétitif évident qu'une entreprise prendrait en utilisant l'internet, j'étais convaincu qu'il fallait offrir un service radicalement différent pour que les professionnels utilisent cet outil.

### **Faire mieux que les acteurs en place**

Ainsi, plutôt qu'une étude de marché, j'ai préféré faire l'inverse de ce que faisait le groupe internet de l'INRIA :

- au niveau du *marché*, je n'adresserais pas les centres de recherche français, les écoles et les universités, mais le monde professionnel, les entreprises ;
- au niveau des *prix*, je ne facturerais pas au volume, mais au forfait ;
- au niveau de la *qualité des services*, le temps moyen résiduel des courriers électroniques était de huit heures, je ferais quatre heures ;
- au niveau des *services* : l'internet à l'époque se construisait dans un esprit très *best effort*, avec nombre de pannes en dehors des heures ouvrées, "mon service" serait disponible 24 heures sur 24, avec des moyens redondants et surtout des gens joignables.

Par le bouche-à-oreille, cela a fonctionné. Des déçus de l'INRIA se sont assez vite dirigés vers nous. Par ailleurs, NeXT lui-même fit un appel d'offre pour gérer sa messagerie internet en France et fédérer ses partenaires (distributeurs, clients, conseils, etc.). Cet appel d'offre était adressé à trois entreprises : l'INRIA, Calvacom et nous-mêmes. Nous avons remporté cette compétition, ce qui nous a donné le signal pour créer une véritable activité économique. Pour moi, la marque est aussi importante que l'idée ; j'ai choisi de la nommer symboliquement Oléane : dans l'univers des jeux de rôle, Oléane est un lieu mythique qui représente le but parfait, vers lequel chacun tend de par son évolution personnelle, mais que personne n'a pu atteindre jusqu'à présent.

### **Une joint-venture pour faire face**

En 1991, le nombre de clients augmentait et surtout de nouveaux services apparaissaient, basés non plus sur le seul échange de mails, mais sur IP (Internet Protocol). Il fallait donc disposer d'infrastructures télécoms plus conséquentes et en particulier de "lignes permanentes" vers l'international.

Tout ceci coûtait fort cher et j'ai cherché de l'aide en France, mais sans succès. Décidé à réussir, coûte que coûte, j'ai traversé la Manche pour aller voir une société presque aussi inconnue qu'Oléane à l'époque : PIPEX (Public IP Exchange). Ils avaient démarré leur activité un peu avant moi et surtout, disposaient d'importantes capacités télécoms vers les États-Unis. Après une discussion d'une après-midi seulement, nous nous sommes rendu compte que nous partagions les mêmes valeurs, les mêmes ambitions, et nous avons scellé un accord, sans rien signer, en se serrant la main. Je leur "offrais" 20 % du capital de ma société et en échange, ils mettaient à ma disposition une ligne dédiée, entre l'Angleterre et la France, avec l'engagement de disposer d'un accès internet total et illimité... le rêve ! Cela me tirait une belle épine du pied ; en revanche, les investissements en matériels et surtout en personnel étaient de mon côté ; or j'avais un peu sous-évalué la difficulté de recruter, à l'époque, de vraies compétences IP en France.

Embaucher était en réalité particulièrement difficile parce que les compétences IP étaient proches des acteurs en place, c'est-à-dire de l'INRIA qui n'était pas vraiment enclin à aider un éventuel futur concurrent. Heureusement, la communauté Unix que je connaissais depuis de nombreuses années m'a permis de trouver les compétences requises, dans un environnement très différent auquel personne ne pensait, celui du CERN, qui disposait alors d'une des infrastructures internet les plus puissantes en Europe et plus précisément en France, ainsi que de différents contacts au sein de la communauté de la physique et des "hautes énergies", et qui avait développé un réseau de recherche particulièrement efficace, parallèlement au développement de Renater.

Une fois les compétences trouvées, un autre problème s'est fait jour : je n'avais pas du tout prévu le financement des équipements nécessaires et j'ai dû prendre un risque énorme, en mobilisant tout ce que j'avais réussi à gagner depuis le début et en pariant sur la réussite future, pour pouvoir financer un peu plus d'un million de francs de l'époque un équipement qui permettait de connecter... une vingtaine de clients ! Pas étonnant que certains trouvaient à l'époque qu'internet était cher !

### **Une position de challenger**

Oléane a démarré doucement, et il a fallu énormément évangéliser. En plusieurs années, nous avons assez vite acquis une position de challenger face à France Télécom qui, quelques années après notre démarrage, s'était lancée dans la bataille. De façon à pouvoir rester crédible et conserver nos parts de marché, voire en acquérir encore plus, nous avons utilisé une méthode très américaine qui n'était pas du tout dans l'air du temps : *focus in your business*. C'est-à-dire que nous avons toujours vendu de la connexion à l'internet et rien que de la connexion sans aller vers d'autres marchés qui se révélaient à l'époque très prometteurs comme le service, la sécurité, le développement de webs. L'idée était double. Tout d'abord bien faire notre métier et pour cela, nous devions être entièrement dédiés à ce challenge. Puis en analysant nos forces et nos faiblesses, il était assez évident que nous ne pourrions pas rivaliser seuls avec un acteur comme France Télécom, présent partout en France. Aussi, plutôt

que d'embaucher des milliers de commerciaux, nous avons utilisé ceux des autres. C'était une démarche tout à fait nouvelle dans le domaine des télécommunications. En effet, le succès de ventes indirectes de services récurrents n'avait jamais été démontré, même dans la culture des acteurs en place.

Cette stratégie a été longue et difficile à mettre en place, mais quatre ans plus tard, le pari était gagné : les ventes indirectes généraient plus de 35 % de notre chiffre d'affaire. Notre image était véritablement nationale et nous étions une alternative plus que crédible, face à l'opérateur historique.

A ce moment-là, les clients, de plus en plus nombreux, étaient facturés par trimestre à échoir, ce qui nous a permis de financer un peu plus notre croissance. Nous avons embauché des experts en télécommunications, et travaillé à la mise au point d'un cœur de réseau "intelligent". L'idée était de délivrer au client final exactement la qualité qu'il achèterait. D'autre part, nous avons essayé d'utiliser notre réseau pour faire des réseaux privés, mais nous n'étions pas compétitifs par rapport aux prix de France Télécom (à cause de la structure de prix des boucles locales, qui coûtaient presque aussi cher qu'un réseau national). Aussi, nous avons inventé un concept que nous avons appelé Extranet, d'ailleurs déposé en tant que marque. L'idée était d'utiliser la boucle locale que nous avons dans les entreprises, dédiée à l'internet, pour faire aussi du réseau privé, mais en séparant les deux flux, et en permettant aux entreprises de moduler leur bande passante entre internet et intranet. Ce fut *la* bonne idée ; nous avons commencé à gagner de grandes références (ministère de l'Équipement, ministère de l'Environnement, etc.).

### **L'inquiétude d'un ministère**

Cela n'a tout de même pas été simple ; j'ai par exemple été convoqué par un haut responsable du ministère de l'Équipement qui ne comprenait pas pourquoi Oléane avait été choisi et qui ne voyait pas pourquoi il nous ferait confiance. Après une demi-heure de présentations, la question piège a été posée « *et si vous êtes rachetés par un Américain ?* » J'ai répondu hardiment « *que des opportunités existaient, mais qu'elles ne nous satisfaisaient pas ; nous souhaitons en effet conserver en France un centre de décision, non seulement de politique générale, mais aussi de méthodes et de conception de produits ; nous avons des doutes sur les méthodes américaines dans ce domaine.* »

Il faut dire qu'à l'époque notre capital était composé de 20 % de la société anglaise Pipex (Public IP Exchange : mes amis anglais qui nous avaient aidés) qui elle-même venait de se faire racheter par UUNet. Évidemment, un actif comme Oléane les intéressait et ils nous ont fait assez vite une proposition de rachat qui, pour moi, a été une véritable bombe. Certes, j'étais plus qu'heureux de voir que des gens considéraient plutôt bien notre travail, mais vendre mon entreprise n'était pas dans le champ de ma culture ; j'avais essayé de la développer le plus régulièrement possible, en bon père de famille ; Oléane était presque mon enfant, c'était toute ma vie depuis de nombreuses années ; la remettre entre des mains inconnues était une douleur assez difficile à supporter.

### **L'offre d'achat de France Télécom**

Nous avons continué à recevoir des offres de rachat de 1996 à 1997 ; pour rassurer les gens qui craignaient de nous voir disparaître, notre nouveau challenge a été d'entrer en Bourse.

Comme je ne fais jamais rien comme les autres, face au nouveau marché sinistré par la mise en Bourse d'Infonie, j'ai souhaité entrer au second marché, malgré tous les signaux au rouge. Nombre de personnes me traitaient de fou, ne comprenant pas pourquoi une société « *de high tech* » boudait le nouveau marché et préférait démontrer aux yeux de ses clients et de ses prospects l'aspect « *industriel* » des choses, et pensant que je venais en Bourse pour de mauvaises raisons. En réalité, je ne venais pas chercher le maximum d'argent possible, je voulais montrer que nous pouvions avoir un destin, une pérennité, en dehors d'offres de rachat et de coup de pokers. Je dois dire qu'expliquer à la SBF qu'une société qui réalisait vingt millions de francs de chiffre d'affaires, qui espérait 100% de croissance chaque année – et nous l'avons fait – avait sa place parmi de nombreuses « *grosses PME françaises, qui réalisaient au moins cinq fois notre chiffre d'affaires et qui surtout étaient "sérieuses", car traditionnelles* », n'a pas été une partie de plaisir. J'étais d'ailleurs un peu agacé par l'attitude de nombreux financiers et je commençais à comprendre de plus en plus que, sorti de nulle part, j'aurais beaucoup de mal à jouer dans une cour où les choses semblaient convenues d'avance.

A ce moment (1998), les gens de France Télécom, qui avaient enfin compris que nous n'étions pas américains, nous ont fait une offre de rachat. Je me suis dit qu'après tout, cela apporterait une réponse à ma principale préoccupation : la pérennité. Comme ils nous permettaient de continuer à innover et à nous développer, ce rapprochement m'a semblé le meilleur possible. J'avais par ailleurs quelques doutes sur notre capacité à croître dans cet ancien milieu hostile (il ne faut pas oublier que nous étions concurrents de France Télécom, et surtout que l'internet n'était pas tout à fait dans leur *spirit* originel). Toute hésitation a été balayée lorsque j'ai entendu Michel Bon lui même déclarer, lors d'un salon informatique, qu'il souhaitait transformer *une grosse baleine* en un banc de poisson beaucoup plus réactif. Devenir un poisson dans un banc, être entouré, aidé, protégé, c'était justement mon envie.

Notre métier, là où nous prenions énormément de plaisir, c'était d'inventer de nouveaux services et de les mettre en œuvre dans les infrastructures des autres. Oléane n'était pas un opérateur de télécommunications, mais un opérateur de services, qui phagocytait, ou plutôt valorisait, les "tuyaux" des autres (France Télécom, Colt, Worldcom, etc.). Comme neuf mois de négociations avec les Américains m'avaient échaudé, j'ai annoncé d'emblée, en octobre 1997, que j'attendais de France Télécom un contrat susceptible d'être signé le 31 décembre de la même année, date butée pour prendre ma décision finale ; en effet, j'avais demandé un délai à la SBF pour finaliser l'instruction de notre dossier ; nous ne voulions pas rater une introduction en Bourse pour le premier trimestre 1998, au cas où les choses se seraient mal passées avec France Télécom.

Tout le monde m'avait dit qu'une société de cette taille ne pouvait pas se mobiliser pour agir en si peu de temps. De mon côté, je me disais que si cela devait se faire, cela se ferait, et cela c'est fait : nous avons signé dans les délais un accord de principe, ce qui nous a permis d'annoncer en mars 1998 notre arrivée dans France Télécom.

### **Un changement pas facile à vivre**

C'est ainsi que je suis passé d'une entreprise où la décision était prise par un pouvoir exécutif restreint qui disait oui, à une entreprise de cent soixante mille personnes, où la décision vient aussi d'un ensemble important de gens qui ne disent plus non.

J'étais dans un environnement où certains de mes pairs, qui avaient vingt ans de plus que moi et un cursus différent du mien, me regardaient bizarrement parce qu'ils avaient mis trente ans à parvenir au même rang hiérarchique. Je ne parle pas du regard des autres face à une certaine réussite économique, mais je dois dire que j'ai encore quelques séquelles lorsque j'ai appris que j'étais regardé comme l'homme "le plus riche" de France Télécom et non pour ce que j'avais fait, ou mieux, ce que je pourrais faire.

Après un peu plus d'un an de vie commune, mais à côté quand même de France Télécom, je me suis dit qu'il n'y avait pas de possibilité de vivre et de nous développer correctement avec un statut "un peu dedans, mais beaucoup dehors". Lors d'un entretien avec Michel Bon, j'ai indiqué que je ne voyais que deux possibilités :

- soit Oléane est un corsaire de France Télécom, mais alors il faut lui redonner son autonomie ;

- soit Oléane est dans France Télécom, et nous construisons tous ensemble un futur IP fort, avec toutes les ressources de la maison convergeant vers un même intérêt.

En toute logique, c'est ce deuxième choix qui a été décidé et nous avons travaillé à la convergence des offres internet de France Télécom et de nos réseaux.

En juin 1999 j'ai été nommé directeur internet entreprise de France Télécom, mais en parallèle, on souhaitait réorganiser et mutualiser certaines fonctions essentielles, comme le marketing stratégique ou le commercial. Ma lettre de mission était un peu floue et j'imaginai le pire. Je me retrouvais en position de fusible, mais pas de véritable décideur ; c'est pourquoi, ayant bien contribué au développement de l'internet en France, j'ai envisagé de faire autre chose.

### **Tancred venture**

J'avais fait le constat qu'avec Oléane, il m'avait fallu dix ans pour faire quelque chose de bien et surtout m'entourer de "pointures". Puisque de nombreux jeunes sont face à cette problématique, j'ai pensé que ma vocation était plutôt de les aider à faire émerger des idées, de les conseiller, voire de les préfinancer. C'est dans cet esprit que j'ai créé Tancred Venture, pour en faire une sorte d'incubateur avant l'heure, chargé de repérer l'innovation, de la valoriser et de l'organiser pour qu'elle atteigne le plus rapidement possible son marché.

C'est ainsi que j'ai participé à un certain nombre d'actions visant à favoriser l'essaimage dans France Télécom ; à cette occasion, j'ai découvert des gens magiques, comme ces Français qui détenaient le record du monde de la plus forte transmission sur fibre optique ; ce qu'Alcatel faisait sur dix centimètres, des chercheurs de France Télécom à Lannion le faisaient sur mille kilomètres (ils ont donné naissance à Algety Telecom, revendu ensuite à Corvis).

### **Netcentrex, puis Witbe**

Après cette première opération, j'ai apporté mon aide à la société Netcentrex. Son idée était de construire des solutions de voix, via des réseaux de type internet en remplaçant les gros autocommutateurs, au cœur des réseaux des opérateurs ou des entreprises, par des solutions logicielles.

C'était l'époque où la bulle internet s'était emballée. J'ai vu arriver de nombreux jeunes avec d'épais *business plans* – comme le disait Michel Bon « *ils perdent de l'argent sur chaque*

*produit, mais ils vont se rattraper sur la quantité* » –, et qui me demandaient de rentrer dans de telles affaires. J'ai préféré travailler différemment et être encore plus en amont de l'innovation, c'est-à-dire travailler moi-même, en utilisant ma connaissance des réseaux IP et des changements de paradigme qui les accompagnent, pour repérer ou développer l'innovation, financer une équipe, créer un produit, faire les premières *proofs of concept* en trouvant les premiers clients et ensuite seulement, aller voir des investisseurs pour, avec eux, développer la société.

C'est ainsi qu'a été créée la société Witbe pour le développement d'une technologie résolument nouvelle de gestion de la performance des systèmes d'information. Voilà déjà trois ans que j'y travaille quasiment à temps plein.

## **La présidence de la FING**

En parallèle, j'ai rencontré des gens de la FING (Fondation Internet Nouvelle Génération). J'ai accepté de postuler à son conseil d'administration, ce qui m'a permis de découvrir, un peu comme chez France Télécom, une richesse d'information et une capacité à réfléchir extraordinaires. J'ai ensuite accepté d'en être le président, une fonction que j'aime tout particulièrement car elle oblige à mobiliser des gens qui tiennent bien la route pour tout le travail opérationnel.

Ce qui m'a séduit à la FING, c'est qu'elle considère la technologie comme un moyen et non comme un but. C'est bien l'usage qui est important. Nous travaillons à des sujets fondamentaux comme les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) dans les collectivités territoriales, l'identité numérique, la mobilité, le cartable électronique, l'intelligence collective, la veille coopérative ... Voilà, entre autres, sur quoi nous essayons modestement de faire avancer le débat, en produisant de l'information librement accessible à tous.

## **DÉBAT**

### **Des heurts interculturels**

**Un intervenant :** *Lorsque vous avez intégré France Télécom, le minitel était pour Transpac une manne qui lui rapportait cinq milliards de francs par an. Comment Oléane s'est-elle située vis-à-vis de Transpac dans un tel contexte ?*

**Jean-Michel Planche :** Quand je suis rentré à France Télécom, j'ai eu l'impression d'être comme un Français qui tente d'expliquer à un Américain qu'il devrait agir de manière différente :

- « *Voilà des idées intéressantes, répond généralement l'Américain, mais quel est votre chiffre d'affaires ?* »

- *Un million de dollars.*

- *Un million de dollars ? Moi j'en fais un milliard. Quand vous en ferez autant, vous pourrez revenir me parler. »*

Oléane en était loin, puisqu'à l'époque notre chiffre d'affaires passait de 20 millions à 50 millions de francs. Vous imaginez la situation...

### **Une opération financière réussie ?**

**Int. :** *À quel prix Tancred est-elle entrée dans Algety et à quel prix en est-elle sortie ?*

**J.-M. P. :** Les opérations financières que j'ai réussies correspondent à des entreprises où les finances n'étaient pas un but en soi. Dans le cas d'Algety Telecom qui était encore à l'époque une société française, il s'agissait d'aider des gens aussi intéressants que remarquables. L'argent que j'y avais investi a été échangé en dollars lorsque la société a été rachetée par Corvis. À ce moment-là, un franc investi représentait dix-sept dollars, puis trente-quatre dollars, et très rapidement cent six dollars, de quoi trouver géniale cette nouvelle économie qui permettait, en ne faisant pas grand-chose – si ce n'est de faire confiance à certains et de leur donner de l'argent – d'être à la tête de plus de deux cents millions de francs. Ces deux cents millions de francs étaient cependant virtuels, puisqu'il s'agissait de papiers, non cessibles sur le Nasdaq ; mais, à cette époque-là, les gens ne se posaient pas de question à cet égard. Un an plus tard, l'action ne valait plus que 0,8 \$. Par miracle, j'ai réussi à faire quand même une légère plus-value, car j'étais entré à la création de l'entreprise.

### **De l'aide des banques**

**Int. :** *En tant que patron d'entreprise, quels ont été vos rapports avec les banques ?*

**J.-M. P. :** Je n'ai jamais eu le soutien d'une banque dans mes diverses entreprises. Je peux dire que je ne suis redevable à personne car nul ne m'a jamais signé un chèque en blanc et il a toujours fallu qu'en plus de faire la preuve que je faisais ce que je disais, je donne des garanties personnelles très importantes.

Je dois dire que la situation générale ne s'arrange pas : j'ai rencontré récemment un représentant d'une grande banque qui m'a expliqué qu'elle ne prenait pas de sociétés de moins de trois ans, donc pas de start-ups. De plus, comme certains investisseurs sont connus pour avoir investi dans des sociétés qui par la suite ont fait faillite, elle refusait son aide à toute entreprise, même réputée bonne, si de tels investisseurs détenaient une part de son capital.

Le monde bancaire n'arrive toujours pas à comprendre ce qu'est une société de technologie. Les gens à qui nous avons affaire sont toujours très raisonnables et sérieux, ils veillent en permanence à leur propre compte de résultats. Effectivement, les banques génèrent un cash-flow et des résultats extraordinaires en ne prenant aucun risque. Il n'empêche que leur attitude constitue un frein monumental à la création d'entreprises mais surtout au développement correct de trop nombreuses entreprises.

### **Est-ce plus facile aux États-Unis ?**

**Int. :** *Vous avez laissé entendre que vous auriez eu moins de difficultés à trouver de l'argent si vous aviez créé votre entreprise aux États-Unis. En êtes-vous bien sûr ?*

**J.-M. P. :** Tout à fait, parce que dans le même temps une société concurrente de Witbe, du nom de Brix Network, levait en dollars ce que nous avions du mal à lever en francs. La valeur humaine d'une personne a encore de l'importance et les banquiers misent sur vous. Cela dit, ce n'est pas gagné d'avance ; il faut aussi beaucoup travailler et avoir un peu de chance.

## La force, c'est l'idée

**Int. :** *Les difficultés sont telles actuellement que les investisseurs cherchent des entrepreneurs capables de développer beaucoup d'énergie pour les surmonter. Or vous préférez maintenant être président d'une entreprise créée par quelqu'un d'autre, éventuellement avec votre argent. Puisque vous n'êtes pas encore vieux, on peut s'interroger sur les raisons d'une telle attitude. Du coup, si j'étais venture capitalist, je ne jouerais pas sur vous, sauf si j'étais sûr que vous avez une écurie de gens époustouflants. À quoi ressemble votre écurie ?*

**J.-M. P. :** Je n'ai pas dit que je voulais présider ou financer seulement des entreprises créées par d'autres. J'ai créé Witbe de toute pièce, je l'ai financé car personne ne l'aurait fait à l'époque et j'y travaille actuellement de nombreuses heures par jour. Par contre, mon objectif n'est pas de faire mal ce que d'autres pourraient faire mieux. J'ai compris de très longue date que je m'amuse davantage dans un environnement fonctionnel qu'opérationnel, entouré de collaborateurs compétents et motivés. Créer une start-up avec tout ce que cela suppose : travailler la nuit pour créer un produit, courir le jour pour convaincre des clients potentiels, faire des factures, les bulletins de paye, la déclaration de la TVA, de l'URSSAF, je l'ai fait seul et je sais particulièrement ce que cela coûte à la vie personnelle, en temps et, in fine, en efficacité. Si je peux faire autrement, pourquoi pas ?

Nous sommes dans un moment extraordinaire et énormément de possibilités de création, d'innovation existent. C'est pour moi une frustration énorme de me contenter d'un seul projet. J'aimerais pouvoir en initier de nombreux autres, mais comme je n'ai pas encore résolu l'équation de financement/compétences/environnement économique favorable, je travaille au succès d'un seul projet.

**Int. :** *Ce serait quand même plus rassurant pour un investisseur de voir quelqu'un créer sa société et s'entourer d'excellents collaborateurs...*

**J.-M. P. :** Mais je crois que c'est ce que je fais. Pour moi la force c'est l'idée, et l'équipe qui permet qu'elle existe et devienne un succès commercial. La société n'est qu'un moyen pour parvenir à la réalisation de vos rêves et/ou de vos visions. Je l'ai déjà dit, je n'ai pas vocation à tout contrôler, tout faire et donc faire mal ce que d'autres pourraient faire mieux que moi. Ça je l'ai compris depuis Oléane où je me suis vraiment amusé lorsqu'enfin, la société progressait, que je sois présent ou non. Mon attitude pourrait être déroutante pour des investisseurs qui souhaiteraient miser sur moi, sur la base de mes réussites antérieures. Mais ils seraient dans l'erreur, car un homme seul n'a jamais fait une entreprise d'envergure. Il faut donc leur expliquer qu'ils ne doivent pas miser uniquement sur moi, mais sur une idée et une équipe.

## Rester serein

**Int. :** *On a vu beaucoup de gens perturbés par l'évolution de la bulle internet, or vous affichez une certaine sérénité par rapport à cela ; vous continuez à travailler de façon un peu ludique. Est-ce parce que vous savez vous ancrer sur ce dont vous avez absolument besoin – ce qui vient en plus étant du bonus agréable mais non essentiel –, ou bien y a-t-il d'autres ancrages qui font que vous parvenez à séparer complètement votre humeur du niveau de la cote en Bourse de votre société ?*

**J.-M. P. :** C'est très perturbant de partir de zéro et d'être si rapidement à la tête de beaucoup d'argent ; pourquoi ? parce que vous vous imaginez faire soudain partie du monde très restreint en France des gens très riches ; or ils vous font très vite comprendre qu'il n'en est rien, même si vous avez un bateau plus gros que le leur. Ce qui m'a beaucoup aidé et soigné, c'est le regard d'amis qui m'ont appris à prendre du recul, car il y a autre chose dans la vie que l'argent... et le pouvoir. Certains en effet ne travaillent que pour le pouvoir. J'ai été vacciné à mon départ de France Télécom où je suis passé en 24 heures du rang de quelqu'un d'important, dont le téléphone sonnait sans arrêt tellement j'avais d'amis, à celui d'inconnu. Ce fut un premier coup de semonce, mais d'autres ont suivi, par exemple avec l'éclatement de la trop fameuse bulle, quand j'ai vécu un destin similaire à celui des joueurs de l'équipe de France de football.

**Int. :** *Finally, qu'est-ce qui vous empêche de disjoncter ?*

**J.-M. P. :** Énormément de choses : mon épouse, mes enfants, les amis, une certaine éducation paysanne, et surtout la passion. La position hiérarchique n'a pas d'importance pour moi, mais je n'ai pas envie que mes idées soient mises au rebut simplement parce que je n'ai pas fait les bonnes écoles. Prendre en main son destin, changer son étoile ou éventuellement la révéler, sont peut-être des sentiments primaires et plus en vogue de l'autre côté de l'Atlantique, mais je préfère y croire plutôt que systématiquement devoir subir. C'est pour cela que je préfère participer à des aventures, voire de les créer si l'on ne fait pas appel à moi ou si elles n'existent pas.

La compétition de l'argent ou du pouvoir ne m'intéresse pas ; j'ai appris que cela ne durait qu'un temps et que, surtout, c'était le parfait moyen d'être toujours malheureux. Plutôt que de viser l'évolution de la taille de mon bateau, je me suis mis au vélo, étonnant univers, basé sur l'effort, la stratégie, la force du groupe, le mental et la passion toujours, mais où des gens de toutes conditions sociales peuvent participer, avec un égal plaisir.

### **Amusement ou passion ?**

**Int. :** *La notion de s'amuser est sympathique, mais obscure. C'est quoi, finalement, votre gyroscope ? Qu'est-ce qui vous assure une identité pérenne ? Blaise Pascal disait « l'homme ne peut vivre dans les affres de l'angoisse ou dans la léthargie de l'ennui ». Or il est clair que votre amusement passe entre l'ennui et l'angoisse. Mais où et comment ?*

**J.-M. P. :** Je comprends votre perplexité, et cela me rappelle certains investisseurs qui estiment que se sentir en danger de mort est la condition pour réussir ; comme ils ont l'impression que je ne mets pas tout ce qu'il faut dans la bataille, que je ne suis pas corvéable à merci, et que je suis capable de dire non, ils pensent que je ne vais pas réussir.

Mais si les conditions d'échec sont à peu près connues, celles de la réussite ne le sont pas, du moins je le crois. Ceci dit, j'ai évidemment une certaine capacité à travailler avec des enjeux, des objectifs et des résultats. Dans le monde d'aujourd'hui, des enjeux et des causes me passionnent, et c'est effectivement davantage la passion que l'amusement qui va me mettre en mouvement durablement. Cela dit je ne veux pas être de ceux qui ne réussissent que lorsqu'ils ont une corde autour du cou et que d'autres la serrent. Le vecteur de réussite de beaucoup de gens c'est davantage la passion – et in fine l'amusement – que simplement la volonté de réussir pour réussir, présider pour présider.

Présentation de l'orateur :

Jean-Michel Planche est l'un des précurseurs du marché internet en France ; en 1989, il crée Oléane, le premier opérateur internet dédié aux professionnels, revendu à France Télécom en 1998 ; il crée ensuite Tancred Venture, un incubateur de nouvelles technologies, et participe au financement de plusieurs sociétés présentes sur des secteurs stratégiques comme la transmission sur fibre optique avec la société Algety Télécom, la voix sur IP avec Netcentrex et la supervision adaptée aux technologies issues de l'internet avec Witbe ; parallèlement à ses activités professionnelles, il a participé à de nombreuses instances comme l'AFNIC (Association française pour le nommage internet en coopération), dont il a été administrateur, ou encore la FING (Fondation internet nouvelle génération), dont il est président depuis 2001.

Diffusion mai 2004