

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

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

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

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2001)

COURTIER EN INNOVATION

par

Paul MARUANI
PDG d'IdVectoR

Séance du 16 avril 1996
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Le métier de courtier en innovation existe réellement depuis que Paul Maruani l'a créé en l'exerçant ; impresario de nouvelles technologies, il allie ses traditions familiales à sa passion de l'informatique. Sa récente aventure de pionnier n'a pas manqué de risques, mais elle lui a apporté de telles satisfactions au service de ses premiers clients, qu'il est fermement décidé à la poursuivre. Fort de son expérience, il renforce son camp de base pour pouvoir exercer son art auprès d'un plus grand nombre, et s'aventurer encore plus haut dans les degrés de l'innovation.

*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 Paul MARUANI

Après une formation scientifique, l'École normale supérieure et la scolarité du Corps des mines, j'ai commencé ma carrière dans l'Administration. Mon attrait pour l'innovation m'a conduit non seulement à créer, voilà plus de quatre ans, une société de courtage en innovation, mais encore un métier nouveau : pratiquement personne n'exerce à ma manière cette activité, tant en France qu'à l'étranger.

L'innovation, qui constitue un enjeu important pour l'économie nationale et interpelle tous les gestionnaires, s'applique notamment dans la mise en œuvre des technologies de l'électronique, de l'informatique et des télécommunications, autant de secteurs qui constituent l'essentiel de mon domaine d'intervention.

Quelques chiffres

Au total, la France investit en R&D cent quatre-vingt milliards de francs par an. Mais si le rapport au PIB du montant financé par l'État, comparé à celui des autres pays, est un des plus élevés, celui du montant financé par les entreprises pour innover dans des applications de la recherche fondamentale, est beaucoup moins glorieux.

Le secteur des technologies de l'information et des communications se caractérise particulièrement par des coûts de R&D très importants mais des coûts de reproduction négligeables, contrairement à ce qu'on observe dans les secteurs des matériaux, de l'énergie ou de la biologie. Certains marchés y sont en croissance - notamment l'informatique domestique avec le multimédia - et présentent un fort potentiel de création d'emploi - l'électronique offrira plus d'emplois que l'automobile dans les années qui viennent ; ils offrent sans doute un débouché et un pôle d'attraction pour les jeunes diplômés, particulièrement ouverts à inventer des applications nouvelles. La mise en œuvre de ces technologies facilitera aussi le travail : selon Thierry Breton¹ il y aura prochainement en France trois cent mille à cinq cent mille télétravailleurs. Sur les huit millions d'emplois créés par les États-Unis pendant la période récente de l'administration Clinton, la plus forte croissance a été observée dans les emplois les mieux payés, la priorité étant donnée au développement de l'application des nouvelles technologies, déjà bien engagée dans la conversion des industries de défense, des universités et des programmes publics.

Les blocages

Mais j'ai pu observer de nombreux blocages décrits ci-après dans la grille d'analyse du centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris.

La matière

Dans ces technologies, il y a peu de résistance du fait de la matière. Quatre jours après son lancement, un million d'exemplaires de Windows 95 étaient déjà vendus. Mais il arrive que de temps en temps la matière se venge ! J'en parle en connaissance de cause : j'étais actionnaire de "Stern Computing System", dont le très ambitieux projet de fabriquer un super-ordinateur était soutenu par les pouvoirs publics français et européen ; or ce projet a buté sur un problème physico-chimique de collage d'or sur arséniure de gallium et il a fallu déposer le bilan !

Les hommes

Les hommes éprouvent des difficultés à assimiler les innovations : ils ont besoin de temps et leur résistance à l'innovation font d'autant plus problème que les cycles de développement sont plus rapides.

¹ le Télétravail en France, la Documentation Française - 1994.

Les institutions

En gros le résultat d'une entreprise est égal au chiffre d'affaires moins les charges. Les institutions industrielles françaises, constatant la dégradation de leurs résultats, ont tendance à réduire leurs charges et à se restructurer. Elles ne songent pas à diversifier leur gamme de produit - ce n'est pas tellement à la mode actuellement - ce qui pourrait pourtant accroître leur chiffre d'affaires. En conséquence, à force de répéter ces comportements réducteurs, un grand nombre d'opérateurs, très puissants au niveau mondial, ne proposent plus des produits nouveaux qu'en fin de cycle de vie des précédents.

Les institutions financières, quant à elles, avaient tendance à n'utiliser leurs ressources que de façon traditionnelle et sur des terrains connus, jusqu'au jour où le gouvernement américain a créé une sorte d'obligation de dépenser une petite fraction de son patrimoine pour des activités pouvant rapporter beaucoup, mais présentant pas mal de risques. Les très riches fonds de retraite ont appliqué comme tout le monde cette obligation. Le marché NASDAQ² en a largement profité : cinq mille valeurs de croissance y sont cotées, parmi lesquelles mille valeurs de Hi-Tech. dont par exemple Microsoft, Apple, et Intel. Avec sept milliards de dollars échangés chaque jour, ce marché se place au troisième rang mondial des marchés financiers. Or quand une société lève en quelques jours plusieurs millions de dollars de plus que prévu - parce que la demande est très forte pour son titre - elle peut se permettre de financer de la R&D. Donc aujourd'hui le NASDAQ agit un peu comme à une certaine époque la puissance publique, c'est-à-dire en finançant de la R&D... qui fait peur aux financiers.

La culture et les valeurs

Machiavel disait qu'il n'y a pas un art plus difficile que celui du changement : on a contre soi tous les puissants qui pourraient souffrir du nouvel état des choses et pour soi des gens qui aujourd'hui sont faibles et le seront peut-être moins demain ; et Flaubert a bien résumé sa pensée sur l'innovation ; dans le "*dictionnaire de idées reçues*" - à la fin de "*Bouvard et Pécuchet*" - et en face du mot "*innovation*", il a écrit : "*toujours dangereuse*". Le monde de la haute technologie est effectivement assez inquiétant. Sa logique binaire est dure - tout est soit vrai, soit faux - et ne laisse que peu de place à la régulation ou à la nuance. Les gens ont tendance à s'isoler dans un rapport permanent à la machine qui les déshumanise. Dans le public, ceux qui sont un peu éclairés se méfient de ces technologies-là : ils les ressentent comme intrinsèquement malsaines. Ce qui est sûr en tout cas, c'est que le fait de les exploiter dans le développement de nouveaux produits ne constitue pas une garantie de succès commercial. Or si c'est un fiasco, tout le monde le sait très vite ! Pour des gens très brillants, s'aventurer sur des innovations dans ces conditions-là est donc très risqué et la haute technologie ne peut les intéresser que si le domaine d'application s'inscrit dans de "nobles" enjeux, certainement pas s'il concerne simplement de petits consommateurs.

Ma valeur ajoutée

Mon objectif est de valoriser le patrimoine technologique, et mon métier consiste à suggérer des manières de faire pour exploiter ce gisement, la plus classique étant d'imaginer de nouveaux développements afin d'augmenter le chiffre d'affaires, tout en s'appuyant sur l'expertise en place.

Créer de la valeur

Il s'agit aussi de créer de la valeur pour l'utilisateur, valeur économique certes, mais aussi un *plus* pour l'utilisateur, quelque chose qui puisse lui offrir un autre avenir. Cela me mène souvent à aider des organisations à sortir d'une crise : par exemple une institution financière avait investi plusieurs centaines de millions de francs dans une société de haute technologie devenue leader mondial, mais qui perdait beaucoup d'argent, principalement parce qu'elle avait des engagements de plusieurs milliards de francs sur la fourniture d'objets très coûteux et avec un risque client considérable. L'institution financière avait alors demandé à une banque d'affaires américaine de céder la société en question, mais personne n'en a voulu, le risque étant jugé trop grand. On a donc essayé de réorienter son activité dans

² National Association of Securities Dealers Automated Quotations.

la vente d'objets beaucoup moins chers, et du coup elle est devenue attractive, on a fait la cession, et son acheteur n'a pu que se féliciter des grands succès qu'elle a connus depuis.

Favoriser le partenariat

C'est le plus souvent grâce à la mise en place de partenariats, d'accords commerciaux, de co-entreprises ou de joint-ventures qu'on parvient à faire aboutir les innovations. Mon rôle consiste en particulier à proposer ces montages et à en suivre la réalisation.

Les phases de l'action

Les choses se passent en trois étapes.

L'invention

Il faut commencer par avoir des idées. Compte tenu de l'expertise déjà disponible chez notre prospect, nous allons imaginer plusieurs projets correspondant chacun au lancement possible d'un produit ou d'un service nouveau. Par exemple, pour un centre de recherche - employant cent personnes - d'un opérateur mondial, on va inventer trente-cinq projets. Il s'agit là d'un exercice de pure créativité réalisé sans le concours du prospect.

Le tri des idées

Ensuite, nous présentons nos idées aux managers du prospect. Le plus souvent cela crée d'énormes frictions. Déjà ils commencent par nous dire que ces idées - qui nous ont demandé un travail considérable - n'ont rien de génial : il leur suffisait d'un quart d'heure pour les trouver. En fait ils cachent souvent une inquiétude profonde sous leurs réactions de rejet presque systématique : ne sommes-nous pas en train de venir prendre leur place ? Mais en général le calme revient dès qu'ils comprennent qu'en réalité je serai payé au résultat. C'est alors qu'on trie les projets en trois catégories :

- les idées qu'ils éliminent, soit parce qu'ils les ont déjà exploitées, soit parce qu'ils ont d'excellents arguments - ou de mauvaises raisons - pour prouver l'impossibilité de leur mise en œuvre.
- les idées qu'ils sont en mesure d'appliquer, mais sans avoir besoin de faire appel à nous : il s'agit de la majorité des idées présentées, pour lesquelles on nous remercie en nous disant au revoir !
- les idées qu'ils considèrent intéressantes, mais dont la mise en œuvre exige des ressources dont ils ne disposent pas : financement, compétence, forces commerciales, etc.

Le courtage

C'est sur cette dernière catégorie que nous faisons le courtage, c'est-à-dire la recherche de partenaires pour faire aboutir l'innovation en question, et nous sommes payés sur le résultat de cette recherche.

Quelques exemples

Pour illustrer ce type d'activité voici trois exemples couvrant des domaines variés.

Une bourse de partenariat

Les gens du secteur de la Défense développent en quinze ans des produits - dessinés par les clients eux-mêmes - qui auront dix ans de vie opérationnelle. Allez leur expliquer qu'ils doivent développer en six mois des produits qui vont vivre trois ans ! Et pourtant ils ont besoin de nouveaux débouchés compte tenu de la baisse des commandes militaires. En fait, le partenariat est la seule forme possible d'exploitation de leur expertise ; ils sont naturellement demandeurs de courtage, car cela se pratique très souvent en France même si le demandeur peut facilement assurer lui-même sa recherche. Comme il y a cinq mille PME dans ce secteur, nous avons monté, avec la Délégation Générale pour l'Armement, une opération visant à mutualiser cette demande. Nous avons proposé de créer une bourse des partenariats : elle a été annoncée l'an dernier par le ministère.

Une mutuelle d'expertise

La Société des Bourses françaises a lancé à Paris la société du Nouveau Marché³, qui concerne des valeurs de haute technologie, l'équivalent pour l'Europe du NASDAQ. Mais à la différence des banques américaines ou des spécialistes du NASDAQ, les financiers en Europe ne connaissent pas les marchés de la haute technologie, et pour rétablir un minimum d'équilibre, nous avons travaillé, avec l'Agence de diffusion technologique, à la mutualisation de l'expertise publique dans ce domaine de l'information.

Un salon de la Hi-Tech.

Le niveau de diffusion en France des ordinateurs domestiques est non seulement très bas, mais le retard s'aggrave. Il est plus sympathique de jouer à la pétanque ou d'aller à la pêche que de consulter à la maison un CD-Rom, même s'il montre le Louvre : voilà une des bonnes raisons de ce retard. Pour tenter de pallier les résistances culturelles qui limitent la diffusion des nouvelles technologies, nous conduisons une action collective : l'organisation d'un prochain salon grand public, qui présentera aux visiteurs la variété des réels services qu'on peut en attendre.

Prospective

Au tout début j'étais assez idéaliste et peu armé pour attaquer le concret de la création d'une telle société de courtage. Si évidemment j'avais eu dès le départ mon expérience actuelle, je m'y serais pris autrement, mais quoi qu'il en soit, je suis très satisfait de m'être lancé dans cette activité et d'avoir appris - tout en le créant - ce métier qui consiste à ouvrir des horizons nouveaux.

Poursuivre l'effort de l'innovation

Au-delà de la satisfaction d'être rémunéré pour cette compétence, il y a aussi une grande satisfaction humaine de pouvoir faire découvrir à d'autres combien ils sont forts alors qu'ils ne l'imaginaient pas, ou s'ils se sentent déjà assez bien armés, combien ils peuvent être encore plus puissants. Et le message passe d'autant mieux qu'il ne peut être interprété comme une vile flatterie, car ils savent que je ne serai payé que dans la mesure où je saurai prouver que ce que j'avance est vrai ! Voilà donc autant de raisons qui m'incitent à m'investir à long terme dans cette activité.

S'adresser au plus grand nombre

J'ai évoqué tout à l'heure les résistances à l'innovation, mais elle connaît en fait de grands succès en France, particulièrement là où ça peut être noble d'innover, c'est-à-dire au service du Roi ou de l'État, je veux dire quand la commande est publique. N'avons-nous pas en France un système électronucléaire extrêmement performant, un des meilleurs train à grande vitesse du monde ? Nous avons aussi l'Airbus, le premier réseau téléphonique au monde quant au système de numérisation, un très bon secteur spatial, une industrie de défense très puissante sur l'échiquier mondial. Ainsi, quand le "dire" et le "faire" sont en harmonie, ce qui se vérifie au service du Roi ou de l'État, les innovations réussissent bien. Il est vrai cependant que la logique de la Cour n'est pas la plus efficiente en termes économiques, d'où le déficit d'Alcatel et celui de la SNCF, la nécessité de vingt milliards de francs pour recapitaliser Air France, etc. Mais ce sont des technologies qui marchent et qui pourraient être plus largement exploitées. S'il s'agit de servir le consommateur de base et non plus le Roi, c'est nettement moins noble.

Chiffrer pour aller de l'avant

Je pense que les chercheurs en gestion devraient fabriquer des instruments de mesure qui permettent au pouvoir central de se saisir de ces enjeux-là, même si ce sont des enjeux de demande diffuse. Encore une fois, la France prend un retard considérable : par exemple France Télécom - quatrième opérateur mondial - est le vingt-troisième opérateur en téléphonie mobile. Le ministère de l'Industrie a fait un rapport sur les cent technologies clés : la France est très bien placée dans la recherche théorique

³ Parallèlement une initiative européenne a vu le jour : EASDAQ (European Association of Securities Dealers Automated Quotations).

sur toutes ces technologies, mais assez mal dans les développements innovants ; dommage qu'il ne soit pas explicitement indiqué dans ce rapport qu'elle n'occupe que le trentième rang en innovation, il y manque le chiffre "qui tue". Or il faudrait chiffrer l'impact des retards, par exemple la formation des gens ne peut pas se faire instantanément : une génération non formée est gâchée ; autre exemple, du fait de l'échec de l'informatique pour tous, le taux d'équipement est très bas dans les écoles en France, et le taux d'usage à la maison y est plus bas qu'en Espagne ou en Italie ! Certes il y a des évangélistes de la technologie qui insistent sur l'urgence de l'action, mais les réticents disent qu'ils prêchent pour leur paroisse. Devant ces discours de tout ou rien, il faudrait essayer de se mettre d'accord sur un rythme raisonnable d'assimilation de ces technologies, de prévoir quelle part elles occuperont à long terme dans l'économie française, etc. Il faudrait que les chercheurs sachent tenir sur cette question un discours macro-économique avec une projection dans le temps.

Le financement de l'avenir

Nous avons vu que le financement global de la R&D en France (cent quatre-vingt milliards) est considérable. Mais nous investissons dans l'épargne longue 58 % du PIB alors qu'aux États-Unis c'est 160 % et au Royaume-Uni 170 % du PIB. Notre part investie en action est de 18 %, contre environ 50 % aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ainsi, l'investissement en épargne institutionnelle longue en action représente en France 11 %⁴ du PIB, contre 80 % aux États-Unis et 85 % au Royaume-Uni. Les effets de cette très grande différence du niveau de financement de l'avenir méritent d'être étudiés de près ; pour réduire leur portée il faudrait faire des recommandations aux gestionnaires financiers, par exemple leur suggérer d'affecter un pourcentage minimum de leurs fonds au financement de l'avenir.

Les attitudes

Du côté des entreprises, les agents du changement doivent eux-mêmes se remettre en cause. Par exemple, à l'occasion du grand show sur les autoroutes de l'information organisé comme chaque année par le ministère de l'Industrie et des Télécommunications, toute la tribu était encore une fois réunie, mais elle n'était pas solidaire.

Mais il y a aussi des éléments favorables, comme la culture de partage sur Internet. J'ai eu à résoudre récemment un problème de calcul de valeur d'option et j'ai posé la question à un forum savant auquel je suis abonné. Dans les quelques heures qui ont suivi, j'ai reçu des réponses du monde entier, ce qui a donné lieu à ce type de questions de la part de responsables français :

- *"Tous ces gens qui vous ont répondu vous connaissent-ils ?*
- *Non, pas du tout !*
- *Mais alors quel est leur intérêt à vous répondre ?*
- *Aucun ! Quel intérêt avez-vous à indiquer son chemin à quelqu'un qui vous le demande ?"*

Il y a sur Internet ce désintéressement et ce plaisir du partage du savoir qui vont peut-être petit à petit transformer les mentalités. Je pense que le renforcement de ces mécanismes et des solidarités sur Internet est une source d'espoir pour la mise en relation des personnes, facteur essentiel pour avancer dans l'innovation. Et si on commence à utiliser ces technologies dans une logique de réseaux humains, et non de réseaux purement informatiques, alors l'innovation prendra.

⁴ 18 % de 58 %

DÉBAT

Un jeu d'enfant ?

Un intervenant : *Ces choses ne sont pas inhumaines, elles sont infantiles ; l'inhumain c'est "l'ultradur", or ce monde qui est fugitif est celui du jeu de l'enfant ; il ne fonctionne que s'il est materné : c'est l'Administration en France et les fonds de pension aux US qui jouent ce rôle. Dans leurs jeux, les enfants maîtrisent la complexité d'abondance (ils trouvent le bon chemin pour aller au but), mais on oublie une autre sorte de complexité, celle du sens : quand rien n'est clair, qu'apportent en fait ces outils ludiques ?*

Int. : *En parlant d'Apple, John Sculley disait que c'était un monde d'enfants, avec des salles de réunion aux couleurs vives portant le nom de personnages de Walt Disney. Du reste il y a ce marché des jeux interactifs en plein développement !*

Paul Maruani : Il y a cependant quelque chose d'absolument dur dans la technologie du binaire. Prenons l'exemple de la transparence des données. Une entreprise fabrique des prothèses de hanches ; la question est de déterminer la date de disponibilité d'une prothèse spécifique ; pour l'ouvrier dans l'atelier c'est demain après-midi, mais pour le chef d'atelier, ce sera fin de semaine ; si vous posez la question au président, dans un mois et demi c'est sûr ! Bref, de quoi énerver les informaticiens qui ont besoin de *la* vraie réponse. Mais leur attente est insensée, parce que chacun dit vrai à son niveau, selon ses contraintes, son expérience antérieure, sa stratégie vis à vis du client... Le côté inhumain c'est l'information sans son commentaire. Cette transparence d'une vérité absolue n'a rien d'infantile.

En revanche, l'approche par la complexité d'abondance ou par la complexité de sens convient bien à la réalité : de jeunes diplômés, débarrassés de la complexité d'abondance par l'usage d'un tableur et la facilité d'accès à des bases de données, ont pu très rapidement réaliser à l'infini une grande variété de modèles, en restant encore insouciants de la complexité de sens dont ils ne mesuraient pas l'étendue. Ce n'est que plus tard qu'ils ont pu constater que certaines choses ne marchent pas alors qu'ils les considéraient géniales, et que d'autres fonctionnent... contre toute attente ! Peter Drucker a écrit⁵ que selon lui, une des premières sources de l'innovation est l'imprévu, et en particulier les succès imprévus. On les analyse peu dans l'entreprise. Mais pour nous, c'est une façon d'exercer notre métier.

L'idée d'avoir des idées

Int. : *Qu'est-ce qui vous a donné l'idée d'avoir des idées pour les donner aux autres ?*

P. M. : Depuis trois générations ma famille est éminemment représentée dans l'audiovisuel, avec des agents d'artistes, des imprésarios, des éditeurs titulaires de droits incorporels ; de plus, dès les balbutiements de l'informatique personnelle - en 1976 - je me suis passionné pour cette technologie nouvelle, bien aidé par mes études scientifiques. Alors j'ai eu envie d'exercer un métier qui serait un mélange du métier traditionnel familial et de ce que je savais faire techniquement.

Int. : *Steve Jobs - selon John Sculley - avait compris que ce ne sont pas des directeurs qu'il faut pour gérer les génies créatifs, mais des imprésarios. Il agissait donc comme un impresario préparant des comédiens à faire leur représentation : il se débrouillait toujours pour qu'ils soient applaudis si c'était bien, ou sifflés si c'était mauvais, et ça faisait fonctionner l'entreprise.*

P. M. : Ce n'est pas l'angle que j'ai choisi. Mais c'est une méthode qui marche aussi pour valoriser et vendre des produits en développement. J'en connais de nombreux exemples.

Comment avoir des idées

Int. : *D'où viennent les idées ? Est-ce à force de travail ? Combien de temps y passez-vous ?*

⁵ Peter Drucker : "Innovation and entrepreneurship", Heinemann, 1985.

P. M. : Ce n'est pas difficile d'avoir des idées, mais il y a un côté besogneux dans ce travail. On collecte le plus d'informations possibles sur nos clients, de l'information générale sur le secteur et sur d'autres entreprises, et ensuite nous suivons notre méthodologie. Nous essayons "d'abstraire" l'entreprise en identifiant le service de base qu'elle apporte à ses clients, ce qu'elle sait *réellement* faire ; ceci étant clairement déterminé, il est plus facile de repérer quelles autres clientèles, encore insoupçonnées, peuvent être intéressées par ce même service fondamental, mais sous une forme qui leur soit adaptée : c'est une des clés de l'invention des idées. La difficulté est bien de découvrir les autres marchés encore inconnus, et les entreprises ne sont guère entraînées à cet exercice.

Mais nous travaillons avec des grands groupes ou des institutions qui ont stoppé leur diversification depuis des années, et bien souvent leur gisement est encore presque "à ciel ouvert" : il leur est facile de réveiller d'anciens projets restés dans les cartons. Notre difficulté, c'est d'atteindre un bon ratio entre les idées qu'on génère et les idées qu'ils ont déjà eues ! C'est pourquoi nous présentons parfois plusieurs dizaines de projets, dont la conception peut nous prendre deux mois.

Int. : *Il y a pourtant des entreprises qui ont, la réputation d'être très innovatrices, comme par exemple 3M. Elles ne pensent pas particulièrement à leur métier de base, mais aux applications diverses qu'elles peuvent développer compte tenu de leurs connaissances. Est-ce aussi ce que vous faites ?*

P. M. : Oui, pour des gens qui ne peuvent pas le faire en interne. Il m'arrive de prendre des risques considérables, comme par exemple un projet de tondeuse à gazon automatique pour une très grande et très sérieuse fabrique de robots sophistiqués. Si j'avais été directeur général d'une filiale du groupe, je pense qu'en proposant cela j'aurais mis en jeu ma réputation. Étant dans mon rôle externe, je les ai fait rire et nous avons exploré ensemble l'éventualité de faire un partenariat dans ce sens-là.

La société

P. M. : Nous sommes quatre permanents ; six associés détiennent 40 % du capital ; ce sont des PME, et ils mettent des compétences à ma disposition selon les besoins des projets. Cette façon de faire a ses limites, mais dès le début un certain nombre de choses imprévues ont bien marché, j'ai gagné beaucoup d'argent et j'ai pensé avoir tout compris : je me voyais déjà banque d'affaires de l'innovation.

Int. : *Quel est votre chiffre d'affaires ?*

P. M. : Il est variable selon les années : c'est très aléatoire parce que quand je prends des participations par exemple, je suis payé uniquement en papier. Après avoir bien appris mon métier, j'essaie maintenant de rationaliser ma structure, pour avoir un chiffre d'affaires récurrent plus raisonnable.

La clientèle

Int. : *D'où viennent les affaires ? Comment faites-vous pour étendre votre clientèle ?*

P. M. : J'aimerais aborder des enjeux plus importants, mais il me faudra disposer alors de beaucoup d'argent parce que je devrai recruter. Mes associés m'apportent des affaires, les gens du Corps des mines connaissent des personnes qui ont besoin de moi, et j'essaie de prospecter moi-même de nouveaux clients plutôt que d'attendre qu'ils viennent me chercher.

Mes interlocuteurs sont souvent très inquiets tant qu'ils ne sont pas au clair sur mes motivations. J'ai appris très vite que je devais à cet égard leur tenir un discours extrêmement rustique. D'ailleurs je dois rester en tous points très pragmatique. Par opposition au conseil, je n'ai ni théorie, ni discours stratégique, et aucune prétention à l'exhaustivité. Je livre des couples produit/marché, avec des produits très concrets, des marchés identifiés, des partenaires nommés, et j'indique quelle rémunération nette j'en attends ; cette façon de leur parler leur plaît beaucoup.

Int. : *Y a-t-il partage du risque, prise de participations, ou d'autres modalités ?*

P. M. : Nous sommes courtiers, donc nous sommes payés sur les flux que nous générons, soit en étant associés au chiffre d'affaires, soit au forfait. Mais je me suis donné des fonds propres, pour faire face aux périodes de creux. Certains clients étant dans l'incapacité de me payer le fixe - ils devaient

attendre les résultats - j'ai pris des participations à leur capital, et je me suis transformé en "venture capitalist" ; j'ai alors très vite compris l'importance de la trésorerie, car je ne pouvais pas suivre ; aujourd'hui quand des PME me paient en capital, je le refinance immédiatement. Je pense maintenant que mon métier peut évoluer, sans se limiter au simple courtage, dans le sens de certaines banques américaines qui font de l'introduction en bourse, mais qui aussi détiennent du papier.

Pas de concurrence

Int. : *Avez-vous des concurrents ?*

P. M. : En Europe, il y aurait dix mille courtiers en innovation déclarés, mais il y a là un mystère : d'après une étude assez récente, aucun ne gagne sa vie comme ça. Ils ont en fait d'autres activités, par exemple de consultant. Cela dit, il y a des actions collectives qui vont dans ce sens : ce que fait la direction des technologies avancées du CEA en fait partie, mais ce ne sont pas pour moi de véritables concurrents. Ce métier d'exploitant de gisement, je n'ai jamais vu personne l'exercer comme moi.

Int. : *S'il n'y a qu'un seul restaurant chinois dans une ville, c'est une curiosité, mais s'il y en a beaucoup, c'est une tradition. Ne serait-il pas préférable d'avoir beaucoup de concurrents ?*

P. M. : Ce serait mieux, effectivement !

Des choix difficiles

Int. : *Au cours d'une séance du séminaire Vie des affaires, quelqu'un a dit : "toutes les entreprises se recentrent sur leur métier. Mais que se passe-t-il quand elles font alors des bénéfices substantiels ? Elles réinvestissent dans le même métier, ce qui a pour effet d'y créer des surcapacités, donc des crises. La réutilisation des profits prépare ainsi les crises, ou la prospérité, et je ne suis pas sûr qu'on sache bien la maîtriser". Voilà quelqu'un qui devrait vous rencontrer !*

Une aide instable ?

Int. : *Gare aux fonds de pension ! Certains disent que c'est géré dans le seul but de faire plaisir à ceux qui y ont laissé leur argent. C'est la course au rentable, au court terme, et le jour où on dit du mal de vous, ils se retirent immédiatement, donc ils ne sont pas si maternants que ça !*

P. M. : Les analystes font l'intermédiaire ; ils connaissent bien les technologies, mais ils sont perméables aux modes et aux rumeurs. Il y a de fait un grand décalage, une sorte de découplage entre la réalité économique, et le marché du capital, et pour moi c'est une fabuleuse opportunité lorsque des entreprises disposent d'un capital beaucoup plus élevé que nécessaire.

Un métier de mise en contact

Int. : *Enfin le métier que vous faites est assez étrange ; vous allez voir des chercheurs et leurs actionnaires, et vous leur dites : "voilà tout ce que vous pourriez faire avec votre recherche", parce que pour eux c'est devenu tellement compliqué qu'ils deviennent incapables de voir en dehors de leur champ ; vous prenez de la distance, et vous mettez en relation des éléments qui ne pouvaient plus communiquer.*

P. M. : Je partage volontiers cette formule ; les gens sont de plus en plus spécialisés, et cela crée un gisement que nous mettons en exploitation par de la mise en relation.

Diffusion septembre 1996