

**Séminaire
Vie des Affaires**

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

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Areva²
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
HRA Pharma
IBM
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

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

(liste au 1^{er} janvier 2006)

L'ENTREPRENEUR PERPÉTUEL

par

Laurant WEILL

Président du conseil d'administration de Visiware
Président de l'AFDESI
(Association française de la télévision interactive)

Séance du 4 novembre 2005
Compte rendu rédigé par Cédric Vilatte

En bref

Dès seize ans, Laurant Weill vend des alarmes de sa fabrication et monte des kits d'ordinateurs pour se faire de l'argent de poche. À dix-sept ans, il programme l'un des premiers logiciels de gestion sur PC et crée une entreprise pour le diffuser. Il développe par la suite une société d'import d'ordinateurs anglais puis en crée trois autres dans le domaine du jeu vidéo et participe à l'avènement de cette industrie en France. Lorsqu'en 1993, inquiet de l'avenir de ce marché, il décide de revendre ses parts, c'est pour monter seul un nouveau projet. Il s'engage alors dans l'univers de la télévision interactive et travaille à contre-courant pendant douze ans pour créer un marché dont il est aujourd'hui le leader mondial. Le récit du parcours risqué et exemplaire de cet entrepreneur perpétuel nous permettra d'élucider deux mystères : qu'est-ce qui fait le génie d'un entrepreneur ? Qu'est-ce ce qui le fait courir ?

*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 Laurant WEILL

La persistance, l'équipe et la passion, sont les trois éléments qui ont durablement orienté mes choix au cours de ma vie d'entrepreneur.

La persistance d'abord, parce que la plus grande difficulté consiste à savoir quand écouter son entourage et quand persévérer dans une voie que tout le monde croit être une impasse. Naviguer seul, à contre-courant, n'est pas une chose plaisante. Il m'est arrivé de choisir cette voie. Je ne le regrette pas parce qu'on apprend beaucoup sur soi et aussi parce qu'un tel effort, souvent très coûteux, peut mener à la réussite. C'est aujourd'hui le cas avec Visiware.

L'équipe, quant à elle, est d'une importance capitale. Bien qu'elle ne garantisse pas à elle seule le succès d'une entreprise, l'expérience m'a appris que rien de grand ne peut se faire sans un groupe solide.

La passion enfin, car elle a toujours été un moteur puissant dans ma carrière. Elle n'a pas la vertu de mettre à l'abri des difficultés, mais je crois que sans elle, je n'aurais rien pu entreprendre.

C'est à travers ces trois prismes que j'évoquerai mon parcours aujourd'hui.

Des expériences formatrices

Le désir d'entreprendre m'a toujours habité. Cette disposition se développe certainement au cours de la vie, mais je crois qu'elle est innée ; il faut avant tout posséder une fibre sans laquelle rien n'est possible. À seize ans, je construisais déjà des systèmes d'alarmes pour me faire de l'argent de poche et j'ai commencé à assembler mon premier kit informatique alors que la notion de micro-ordinateur existait à peine. À dix-sept ans, pour les besoins de mon père, je me suis lancé dans la création d'un logiciel de gestion commerciale contenant des outils de facturation et de comptabilité. J'y ai travaillé de longues heures parce qu'aucun langage n'était disponible à l'époque, mais c'était un travail réellement passionnant. Une fois terminé, mon père l'a utilisé dans ses entreprises et cela s'est vu dans la profession. J'ai reçu mes premières commandes et j'ai créé une micro-entreprise pour vendre mes logiciels. J'étais en terminale. Mon désir d'entreprendre se développant, l'idée m'est venue de fabriquer un ordinateur parce que ceux de l'époque étaient peu puissants. Avec quelques amis connaissant bien ce domaine, nous avons inventé un ordinateur basé sur un processeur qui était sur le point de sortir. Il faisait la taille d'un grand bureau et tous les composants étaient reliés par des petits bouts de fil. Cela représentait un travail colossal. Une fois construit, j'ai voulu le commercialiser. Je suis donc allé chez Thomson, avec des études de coûts et des arguments de vente. Toutes les équipes techniques ont commencé à l'examiner : ils nous croyaient trop jeunes pour créer un tel prototype, mais ils ont été très impressionnés. Finalement, ils m'ont expliqué avec beaucoup d'aplomb que les ordinateurs seize bits n'avaient aucun avenir... Six mois après, bien évidemment, le nouveau Macintosh sortait avec le même processeur que nous. Ils avaient fait beaucoup de nos choix techniques, mais leur machine était moins puissante. Ils avaient pourtant réussi à la commercialiser, pas nous. Cette aventure s'est donc arrêtée là et nous y avons pris beaucoup de plaisir même si nous n'avons pas créé d'entreprise. Rétrospectivement, je crois que c'est une des périodes les plus passionnantes de ma vie d'entrepreneur.

Fort de cette expérience, et convaincu que le marché de la micro-informatique allait voir le jour, j'ai décidé de créer une entreprise d'importation et de distribution d'ordinateurs anglais. Dans un journal, j'ai découvert qu'une machine allait bientôt sortir. Je suis immédiatement parti à Londres pour négocier le contrat, cet ordinateur s'est vendu à plus de cinq cent mille exemplaires. Comme je faisais toujours mes études, un de mes associés s'est ensuite occupé de l'entreprise ; là encore, j'ai beaucoup appris. Pour la première fois de ma vie j'étais confronté à ce que sont des plans de trésorerie, du cash-flow ou de la gestion de personnel.

La persistance

Les nouveaux médias et les nouvelles technologies me passionnent depuis toujours et constituent un fil directeur dans ma démarche d'entrepreneur. Pour réussir dans ces domaines, je suis convaincu qu'il faut savoir faire preuve de persévérance, ce que j'appelle la persistance d'un entrepreneur devant un marché encore inexistant. Je vais d'ailleurs vous faire part d'une anecdote que je crois fondatrice pour moi au sujet de cette persistance : en licence de biochimie, je me suis renseigné pour savoir s'il était possible d'obtenir une équivalence pour entrer en informatique à l'université Paris VI car je voulais changer d'orientation. On m'a dit que j'avais les compétences requises mais que cette équivalence n'existait pas. Pour que mon professeur puisse intercéder en ma faveur auprès du recteur, il fallait que j'obtienne une note exceptionnelle à mon examen d'informatique en biochimie.

L'épreuve avait lieu à Jussieu dans deux amphis avec quatre cents étudiants ; la réponse à la première question était nécessaire pour résoudre toutes les autres. Ma carrière se jouait sur cet examen. J'ai donc lu cette question avec attention mais je n'y ai rien compris. Alors que les autres élèves écrivaient frénétiquement depuis une demi-heure, je commençais à m'inquiéter sérieusement. J'ai appelé la surveillante et je lui ai timidement demandé si, par le plus grand des hasards, une erreur ne s'était pas glissée dans le sujet. Elle m'a répondu désagréablement : « *Mais que font les trois cent quatre-vingt-dix-neuf autres étudiants depuis trois quarts d'heure ?* » Perturbé, je me suis permis d'insister et elle m'a fait comprendre que si quelqu'un se trompait, ce n'était sûrement pas monsieur le professeur Untel... Puis elle est repartie. J'ai essayé de me calmer et de relire la question. La situation devenait très critique. Je l'ai rappelée, convaincu qu'il y avait une erreur et pensant l'avoir localisée, elle a été obligée de déranger le professeur dans son cours, non sans me menacer auparavant de toutes les atrocités administratives et universitaires que l'on puisse imaginer. Dix minutes horribles ont passé. Le professeur est entré dans l'amphi en courant et m'a donné raison, non sans demander aux étudiants ce qu'ils faisaient depuis une heure. J'ai fait tout l'examen dans l'heure restante et j'ai finalement été gratifié d'un vingt sur vingt pour avoir découvert l'erreur. J'ai donc obtenu l'équivalence. J'ai appris violemment ce jour-là qu'à certains moments, et contre l'avis de tous, il fallait savoir être persistant.

Le marché du jeu vidéo

À la fin de mes études, j'étais persuadé qu'un marché du jeu vidéo allait naître. Il n'existait pas encore lorsque j'ai créé la première entreprise française de jeux vidéo, Loricel ; elle est rapidement devenue une des plus importantes d'Europe. Puis des concurrents sont arrivés sur un marché déjà très cyclique et soumis à l'apparition récurrente de nouvelles générations de consoles ou d'ordinateurs ; les stocks devenaient vite obsolètes et étaient difficiles à gérer. On a tout de même réussi à s'adapter et à faire des chiffres d'affaires satisfaisants pour l'époque.

Puis j'ai créé trois autres entreprises : la première faisait du traitement de texte, revendue plus tard à IBM et les deux autres fabriquaient des jeux vidéos. C'était une période passionnante car il fallait partir de rien sur un marché international dont personne ne connaissait les limites... Les sociétés de jeux se sont d'abord bien développées, puis j'ai subi un échec important avec l'une d'entre elles. Les Japonais et les Américains notamment ont fait des consoles pour lesquelles ils gardaient le monopole des jeux compatibles. C'était également le début de la phase de déclin de cette industrie, qui est repartie ensuite encore plus haut. La plupart des sociétés d'édition de jeux françaises ont fait faillite ou ont été rachetées et il n'en reste que deux aujourd'hui.

À ce moment-là, j'ai été mal conseillé, mais je l'assume. Nous avons mis cette société en règlement judiciaire afin de régulariser la situation d'excédent de stock, mais rien ne s'est passé comme prévu et la société a finalement été rachetée. C'était le moment de se poser des questions et cela pour trois raisons : premièrement, j'exerçais cette activité depuis dix ans et je commençais à m'ennuyer, préférant la création et le développement à la gestion courante ; deuxièmement j'anticipais le fait que le marché des jeux allait connaître de graves difficultés ; enfin, sans doute car j'avais commencé très tôt, j'avais envie de repartir à zéro. J'ai alors vendu mes différentes parts, et je suis allé louer un bureau à la Défense, tout seul. Beaucoup

de gens voulaient se joindre à moi, mais je préférais recommencer seul. J'ai également reçu des propositions d'embauche très attrayantes, mais j'avais l'intime conviction que la télévision interactive allait devenir un marché important, aux limites inconnues, et cela me passionnait. C'est ainsi que j'ai créé Visiware.

Un pari risqué

Visiware s'est développée au point d'être aujourd'hui le leader mondial de la télévision interactive, et bien qu'il s'agisse encore d'un marché modeste, nous sommes contents du résultat.

Pour en arriver là, il nous a fallu de la patience et une forte conviction, car le marché ne s'est pas développé aussi rapidement que je le croyais au départ. J'ai aussi fait des choix qui ont ralenti la croissance de la société parce que la formule que je voulais utiliser n'était pas consensuelle : elle supposait de commencer la télévision interactive par une chaîne de jeux alors qu'on parlait plus volontiers d'e-TV et de publicité interactive à l'époque. J'ai surtout pris un risque en démarrant directement sur un modèle économique d'abonnements quand tout le monde misait sur la gratuité – nous étions alors en plein dans la bulle internet.

Au début, j'avais de l'avance sur la concurrence, mais ce n'était pas forcément un atout. Je me demandais comment faire pour développer une entreprise sur un marché inexistant tout en résistant aux grands groupes quand le marché s'ouvrirait. Cette problématique était très claire dès le départ et elle m'a aidé à élaborer la stratégie de mon entreprise.

Puis, Canal Satellite, France Télécom et les autres ayant commencé à arriver, il a été plus facile de convaincre mes partenaires de l'intérêt de la télévision interactive. Vers 1998, quand cette notion a enfin été admise, le jeu n'intéressait personne. Il fallait donc prouver que cela marcherait. Je me suis rendu chez France Télécom où la notion de test technologique est très ancrée, et j'ai réussi à les convaincre de réaliser un test technique à Bordeaux. On a lancé une chaîne de jeux dont le succès immédiat et massif m'a beaucoup aidé. Il restait pourtant une étape à franchir : si le jeu sur télévision interactive était une chose admise, le modèle par abonnements l'était moins quand la doxa de la bulle internet prônait la gratuité d'accès et misait tout sur les recettes publicitaires. J'ai pourtant persisté car je savais que si le modèle par abonnements pouvait s'imposer et être pérenne, ce serait dans le domaine de la télévision payante.

Les sirènes de la Bourse

Le marché de la télévision interactive a mis du temps à se développer ; vers 2000, nous avons eu quelques problèmes de trésorerie ; mais nous n'avons pas perdu confiance, et avons fait appel à un capital risqueur, la société 3i.

À l'époque, Visiware devait faire dix millions de francs de chiffre d'affaires et 3i a pris 30 % sur une valorisation estimée de vingt-cinq millions. Nous avons ensuite décidé de nous introduire en Bourse. J'étais sceptique, mais j'ai fini par me laisser convaincre. J'ai travaillé à la préparation du dossier pendant six mois, ce qui représentait un travail important. Nous avons investi beaucoup d'argent dans des actes ostentatoires, de la publicité notamment, comme il est d'usage dans ces circonstances, afin de gagner en visibilité. Mais ces dépenses ont été vaines parce que la bulle internet était sur le point d'éclater. Nous avons alors fait machine arrière et l'introduction a été annulée. Peut-être ai-je commis une erreur en me laissant entraîner dans cette affaire... Je voudrais néanmoins vous faire part d'une anecdote qui donne un aperçu du trouble que les mécanismes de la Bourse peuvent provoquer dans les esprits les plus lucides. Lorsque nous préparions l'introduction de Visiware, toutes les banques voulaient la réaliser. ING Bearings n'a pas hésité à envoyer une dizaine de banquiers d'Angleterre et de France afin de nous convaincre de les choisir. La réunion se passait chez 3i. Pendant plusieurs heures, des analystes financiers nous ont exposé des calculs scientifiques complexes pour finalement nous annoncer que Visiware valait un milliard et demi de francs ! Je ne sais toujours pas ce qui m'a le plus étonné entre cette valorisation extravagante et la réaction de l'un de mes actionnaires : « *Messieurs, à moins de deux milliards vous quittez la salle !* » Je me suis dit qu'ils étaient tous devenus fous, d'autant qu'ING Bearings proposait,

au terme des calculs, de retrancher 30 %, par sécurité. Pourquoi 30 % plutôt que 10 % ou 50 % ? Aucun des financiers n'était capable de l'expliquer... Il y avait de quoi perdre le sens des réalités.

La spirale du succès et de l'infortune

Au cours du temps, et à la lumière de cette aventure, j'ai développé une théorie sur la spirale du succès et de l'infortune. Quand vos affaires marchent, vous êtes attractif, et tout va de mieux en mieux... Les gens ont envie d'accompagner ceux qui réussissent, c'est une réalité. De la même manière, lorsque cela commence à ne pas aller, le doute et l'inquiétude s'installent, de nombreuses personnes vous quittent et certains dossiers ne passent plus. Les deux spirales aspirent très fort, tantôt vers le haut, tantôt vers le bas, si bien qu'il faut réagir vite lorsque vous sentez le changement de phase, et même avant si possible. L'une des qualités importantes de l'entrepreneur est de sentir ce changement de phase avant qu'il ne soit trop tard. Toutes les entreprises qui réussissent, y compris les très grosses, ont cet art d'anticiper sur des mécaniques lourdes qui sont difficilement réversibles une fois embrayées. La persistance est une qualité inexploitable sans cette capacité d'anticipation et il est important de savoir les combiner convenablement.

Playin'TV

Aujourd'hui, si Visiware se porte bien, c'est notamment grâce au succès de notre chaîne de jeux : Playin'TV. Comment cela fonctionne-t-il ? Vous devez posséder un téléviseur, un décodeur, comme ceux de TPS ou Canal Satellite, et une télécommande. Le décodeur permet de décompresser l'image et le son pour obtenir une télévision de meilleure qualité. Notre apport a consisté à faire de ce décodeur un petit ordinateur fonctionnant avec des logiciels que nous fabriquons. Nous développons des programmes divers, comme la météo, mais nous faisons principalement des jeux. Lorsque vous êtes devant votre téléviseur, une télécommande à la main, vous pouvez aller sur le canal de Playin'TV. Vous y trouvez de nombreux jeux, auxquels vous pouvez jouer à n'importe quel moment, seul ou en famille, sans équipement supplémentaire. Vous pouvez jouer au Scrabble, à Tetris, à Question pour un champion, à des jeux de cartes, etc.

Au premier abord, on se dit que c'est une chaîne pour les enfants. En réalité, l'audience est prodigieuse. Ce sont les seniors qui jouent le plus longtemps et nous touchons une population très variée. Lorsqu'on regarde les audiences cumulées en Amérique du Sud par exemple, Playin'TV arrive en vingt-troisième position sur les deux cent cinquante chaînes disponibles ! C'est considérable. Et c'est pareil dans tous les pays. Nous devançons Warner, MTV, Fox, Sony, et CNN... Cela s'explique par le fait que beaucoup de gens se connectent et restent longtemps, en moyenne trente-sept minutes par session.

Le potentiel de Visiware

Visiware est encore une société de petite taille mais elle est en forte croissance. Nous espérons dépasser les vingt millions d'euros en 2006-2007. Nous sommes en cash-flow positif chaque mois sans exception depuis près de quatre ans et nous dégageons 24 % de profit net. Le modèle d'abonnement n'y est pas étranger : j'ai l'impression de passer le plus clair de mon temps à créer de l'actif parce que mes abonnés sont stables et que je peux prévoir mon chiffre d'affaires deux ans à l'avance. Pour l'instant, nous développons principalement des chaînes de télévision interactives et nous sommes de très loin les leaders mondiaux de cette activité. Nous sommes diffusés dans soixante-dix-sept pays dans le monde. Pour vous donner une idée, tous nos concurrents réunis sont présents dans sept pays seulement : nous avons une très grosse avance par rapport à notre univers concurrentiel. Le marché potentiel est extrêmement important puisque plus d'un milliard de foyers sont équipés d'un poste de télévision. C'est le média le plus utilisé au monde.

Il nous aura fallu douze ans pour trouver cet équilibre extrêmement rassurant, mais aujourd'hui, cette tranquillité ne me convient pas et je crois profondément que c'est au moment où une société commence à bien fonctionner qu'il faut remettre en cause quelques

fondamentaux. Pour nous, cela consiste à élargir la sphère d'action de Visiware à d'autres médias que la télévision. Nous allons lancer de nouvelles chaînes interactives et, dans les années qui viennent, de nouveaux produits. Nous espérons par exemple devenir les leaders mondiaux des jeux ne nécessitant aucun apprentissage : les jeux *casual*. En raison de la forte concurrence, nous avons décidé de nous limiter à un créneau très précis : la synergie télévision portable. Notre chaîne sera bientôt disponible sur les téléphones portables et un enfant pourra par exemple jouer sur son mobile contre son grand-père confortablement installé devant sa télévision. Les perspectives de développement sont donc nombreuses.

L'avenir des nouvelles technologies

Pour terminer, je vous propose un jeu interactif : voici la liste des sujets que j'ai envie d'aborder. Vous en choisissez un et j'en parle : la cyber-personnalisation ; les cyber-expériences ; la télévision de demain ; le cyber-timing ; entreprendre ; la cyber-dépendance.

La cyber-dépendance ?

Je suis très perturbé lorsque j'utilise ma voiture et qu'elle tombe en panne, parce que je ne sais pas la réparer. Je me demande souvent si le fait de ne pas connaître la mécanique est une chose grave. Personne ne se pose plus cette question, ni pour les voitures, ni pour l'informatique. Quand j'ai commencé en micro-informatique, nous savions programmer les machines. Aujourd'hui, non seulement mes enfants ne savent pas programmer, mais en plus, cela ne les intéresse pas. C'est devenu un simple outil, au même titre que la voiture pour vous et moi. Le monde cyber est là. Il faut faire avec, mais je ne peux pas m'empêcher d'être inquiet parce que je me rends compte que cette cyber-dépendance modifie notre culture, notre rapport aux autres, aux distances et au temps. Je suis inquiet aussi parce que cela change nos méthodes de pensée, de travail et d'utilisation de l'argent, sans qu'on sache véritablement où cela va nous mener. Alors il faudrait décider d'un seuil à partir duquel on tombe dans la cyber-dépendance et déterminer quelle en est la gravité. Il convient aussi d'évoquer la dépendance au sens de l'accoutumance à une drogue. Par exemple on croit parfois que le jeu est quelque chose d'avilissant. Alors bien entendu, certains adolescents, toujours les mêmes, ceux qu'on vous montre dans les reportages à la télévision, passent des dizaines d'heures à jouer dans des salles en réseau, mais ce sont des cas particuliers. Pour d'autres enfants, cette forme de dépendance a pour conséquence directe qu'ils apprennent à travailler plus vite grâce aux technologies, à développer analyse et acuité.

La cyber-dépendance est-elle un mal ? Il faut relativiser, car à mon époque, lorsque je commençais à travailler, j'utilisais le fax, alors que mon grand-père utilisait le courrier ; il se passait plus d'un mois avant qu'un accord avec une société étrangère puisse être finalisé. Aujourd'hui, nous pouvons le faire en vingt-quatre heures, et je crois que la vie du cadre doit suivre et suivra ces mutations successives.

DÉBAT

L'équipe

Un intervenant : *La gestion quotidienne de votre équipe est-elle une chose qui vous passionne ou déléguez-vous ces tâches ?*

Laurant Weill : Cela m'intéresse parce qu'il faut s'adapter aux individus, à leur caractère. C'est une chose difficile, mais passionnante. Cela dit, quand les entreprises comprennent entre quarante et soixante-dix salariés, un dirigeant a du mal à s'occuper de la gestion des équipes parce qu'elles induisent une surcharge de travail importante. Quand il y a moins de quarante salariés, vous pouvez les gérer seul. Au-delà de soixante-dix, une organisation adéquate se met en place avec une direction des ressources humaines et un système classique de management. Entre les deux, c'est mon cas aujourd'hui, cela demande trop de temps et d'énergie. Je vais devoir en tenir compte et changer mon organisation.

La passion partagée

Int. : *Comment faites-vous partager votre passion à votre équipe ?*

L. W. : Réussir à transmettre une ambition ou une énergie reste une tâche difficile. J'utilise une méthode qui donne de bons résultats : il m'arrive de laisser faire des erreurs à mes collaborateurs. Pourquoi ? Parce que les frustrer en réfutant leurs choix, bons ou mauvais, pourrait avoir des conséquences préjudiciables pour l'entreprise : ils ne prendraient plus le moindre risque dans leurs futures décisions. Or il faut aller très vite dans ce métier, et je crois qu'il faut s'affranchir des frictions et des pertes d'énergies, quitte à se tromper. Prendre des décisions en toute légitimité leur permet également de s'approprier le projet et de s'investir davantage dans la bonne marche de l'entreprise.

La concurrence

Int. : *J'ai l'impression que votre plus gros concurrent aujourd'hui, c'est World of Warcraft, ce jeu vidéo qui coûte treize dollars par mois et sur lequel les adolescents passent tout leur temps. Il fonctionne aussi par abonnements.*

L. W. : C'est vrai qu'ils utilisent le même modèle économique que nous, en revanche, ils se situent sur un marché différent. Sur Playin'TV, les jeux les plus utilisés sont des jeux simples comme le solitaire. Les jeux dont vous parlez touchent les jeunes de quatorze à dix-huit ans et se jouent sur PC ou console. Nous touchons des gens beaucoup plus calmes, assis devant leur téléviseur, c'est-à-dire précisément toutes les tranches d'âges exceptée celle dont vous parlez. Ce sont deux marchés complémentaires mais distincts.

Int. : *Vous avez pourtant de gros concurrents.*

L. W. : Aujourd'hui, notre univers concurrentiel est très faible. Certains n'ont pas misé assez fort sur la qualité du produit, d'autres sont partis sur le modèle économique de la gratuité et ont disparu. Notre choix a été difficile à assumer au début et il fallu beaucoup travailler pour rouler notre pierre en haut de la montagne. Mais une fois le pic passé, l'inertie de ce modèle nous avantage énormément. La concurrence est partie un peu tard et sans élan : elle aura du mal à nous rattraper.

Créer des marchés

Int. : *Vous me rappelez Sylvain Floirat, le fondateur d'Europe 1. Quand il était au faite de sa gloire, il a été interviewé par un journaliste qui lui a demandé ce qu'il se passerait s'il devait repartir à zéro. Il a répondu : « Arrachez-moi tout ce que j'ai et mettez-moi dans un désert... À la première caravane qui passe, je vends quelque chose, et deux ans après j'ai tout récupéré. » Il lui suffit donc d'être convaincu qu'il va réussir pour y arriver. Je me demande*

si vous ne fonctionnez pas ainsi. Dans votre cas, il semble que votre théorie sur la spirale de la réussite vous donne l'assurance nécessaire pour trouver un moyen de vendre des produits complètement nouveaux sur des marchés inexistantes.

L. W. : Je me crois en effet capable de tout recommencer depuis le début et si je perdais tous mes biens matériels, je serais là aujourd'hui de la même manière, animé par le challenge.

Int. : *J'ai constaté au cours de votre exposé que vous étiez un entrepreneur d'un genre particulier puisque vous créez moins des entreprises que des marchés. Cela suppose d'avoir des antennes qui repèrent ce qu'on appelle des signaux faibles. Le problème, en termes de prospective, c'est qu'on ne peut voir ces signaux faibles que lorsqu'ils atteignent une certaine dimension. Êtes-vous organisé pour les repérer ?*

L. W. : J'essaie de découvrir des marchés qui me passionnent. Et cette dimension prime sur l'attrait de l'argent ; c'est cette passion qui informe mes antennes. Il m'est impossible de pressentir un marché pour lequel je n'ai aucun goût. En revanche, je me suis souvent posé la question de savoir si une telle faculté s'émousse avec l'âge. Malheureusement, je crois que oui. Vos antennes reçoivent autant mais sur un spectre moins large. Vous pouvez cependant contrebalancer cette perte par une expérience qui vous permet de repérer plus facilement les bons projets, car la vraie difficulté réside dans cette sélection.

Les contradictions de l'entrepreneur

Int. : *J'ai repéré quelques contradictions au cours de votre exposé. D'abord, vous nous aviez annoncé que parmi les trois choses importantes dont vous alliez nous parler, figurerait l'équipe, mais vous ne l'avez pas fait, sauf en réponse aux questions. Finalement, les seules personnes que vous avez mentionnées à plusieurs reprises sont des membres de votre famille. Autre contradiction, vous nous dites qu'il faut gratifier la prise de risques alors qu'il me semble que votre exposé témoigne au contraire de l'art de les réduire. Tous ceux que vous avez pris entre seize et dix-huit ans vous ont apparemment appris une chose, c'est qu'il faut s'arranger pour avoir un cash-flow récurrent, des abonnements, et un chiffre d'affaires prévisible pour rester dans la spirale du succès.*

L. W. : Aussi paradoxal que cela puisse paraître, ce sont à la fois des certitudes fortes et des doutes permanents qui orientent l'entrepreneur. Une petite précision toutefois. Le fait d'entrer dans une mécanique comme celle de Visiware, n'implique pas la stagnation. Il est vrai que la vie est beaucoup plus facile quand on réduit les risques mais cela n'empêche pas de se remettre en cause et de prendre des risques d'une autre nature.

Une dimension religieuse cachée ?

Int. : *On a vu que ce n'est ni l'argent, ni l'attrait du pouvoir sur les autres qui sont à l'origine de votre passion. Je me suis alors demandé s'il ne s'agissait pas d'une aspiration presque religieuse. Vous nous avez parlé de spirale qui monte irrésistiblement vers la lumière, l'autre descendant vers l'enfer. Vous dites aussi que vous vous intéressez aux marchés qui ont un potentiel infini. L'infini... Et l'argent ne vous intéresse pas, on se demande s'il ne s'agit pas de désintéressement ou de pureté. Finalement, on perçoit aussi un aspect ascétique puisque vous êtes prêt à repartir à zéro et à perdre vos biens matériels. Cette dimension religieuse est omniprésente et on a l'impression que votre nœud de contradiction repose sur une sorte de quête du salut par la création de produits nouveaux sur des marchés nouveaux... à cela s'ajoute donc une dimension prophétique. Qu'en pensez-vous ?*

L. W. : C'est une lecture très intéressante, d'autant plus que je ne crois pas en Dieu. Je ne vois d'ailleurs pas quoi ajouter à cette brillante analyse de contenu, sinon peut-être une anecdote pour rebondir sur cette notion de prophète.

Les deux personnes que j'aimerais le plus rencontrer au monde sont Steve Jobs et Bill Gates. Il se trouve qu'un ami m'a proposé, il y a cinq ans de cela, de passer aux bureaux de Next – la société qu'avait créé Steve Jobs après avoir quitté Apple. Je devais y faire la présentation d'un produit très nouveau, prophétique diriez-vous, que Visiware développait à

l'époque. J'ai donc retrouvé mon ami dans la salle de réunion où trois personnes se trouvaient déjà. Le résultat leur a plu et elles ont appelé des collègues pour avoir leur avis. J'ai recommencé mon prêche devant sept, puis dix, puis quinze personnes. À la cinquième présentation, une quinzaine de cadres étaient là, tous conquis. Puis un homme est entré. J'ai refait la même démonstration, mais à la fin, il a affirmé que cela ne présentait aucun intérêt. Incrédule, j'ai regardé mes quinze adeptes. Ils se taisaient. Soit. En bon prophète, j'ai argumenté avec passion. Puis le ton est monté et il a quitté la pièce. Une fois cet individu dehors, j'ai demandé qui il était. Ma question provoquant un éclat de rire général, j'ai compris que je venais de réaliser mon rêve : rencontrer Steve Jobs ! Je l'avais pourtant vu des centaines de fois en photo, mais je ne l'ai pas reconnu... Le lendemain, j'allais dans l'immeuble numéro sept de Microsoft, celui où se trouve Bill Gates, et pendant toute la réunion, j'ai surveillé la porte ! Alors s'il est vrai qu'une dimension prophétique peut se lire dans ce que je fais, cela ne fait pas forcément de moi un bon prophète.

Le génie de l'entrepreneur

Int. : *Je voudrais revenir sur les deux énigmes que cette séance voulait essayer d'éclairer : quel est le génie d'un entrepreneur et qu'est-ce qui le fait courir ? À vous entendre, on pourrait croire que ce qui vous importe, c'est avant tout d'être à contre-courant, et ce, depuis l'épreuve d'informatique à l'université jusqu'au système d'abonnement au moment du tout gratuit. Alors est-ce un esprit rebelle qu'il faut avoir ou avez-vous, excusez cette exagération, reproduit un schéma familial ? Visiblement, votre père et votre grand-père étaient eux aussi entrepreneurs et votre frère ici présent l'est également. Alors finalement, vous êtes sortis d'un cadre, certes, mais ce cadre vous a aussi fourni un appui pour le faire.*

L. W. : Je me suis récemment demandé ce qui pouvait guider mon esprit d'entreprise. Mon grand-père était un grand médecin, un entrepreneur à sa manière puisqu'il a créé des services importants de pédiatrie à Paris, mon père est également un entrepreneur, ma mère a aussi créé une entreprise. Cependant, je ne crois pas que l'esprit d'entrepreneur se transmette. C'est plutôt une coïncidence. Je suis convaincu qu'il y a une fibre au départ, mais pas un aspect génétique. Une chose est certaine, c'est que ma famille a fait tout ce qui était en son pouvoir pour me dissuader de créer mes entreprises. À tel point que, lorsque je me suis lancé dans les jeux vidéo, mon père m'a mis en garde, me disant que ce n'était qu'un hobby et qu'il n'y avait pas de marché. C'est devenu le plus gros marché d'*entertainment*. Aussi, lorsque j'ai voulu faire de la télévision interactive et qu'il m'a dit que cela ne marcherait pas, je me suis dit qu'il fallait absolument le faire ! Tout ce que j'ai fait, je l'ai fait seul, sans rien devoir à personne. Rapidement, j'ai financé mes études, puis toutes mes sociétés, car je pense qu'on ne peut pas prendre des risques de la même manière lorsque l'on est redevable à quelqu'un. Les contraintes morales sont bien plus fortes.

Int. : *Peut-être n'y a-t-il aucun aspect proprement génétique dans le fait que vous soyez entrepreneur, mais votre environnement familial semble valoriser l'esprit d'entreprise. Lorsque vous êtes fils de fonctionnaire, milieu que je connais un peu, entreprendre n'est pas une chose aussi évidente. D'autant qu'en France, lorsque quelqu'un parti de rien réussit, on appelle cela un nouveau riche. Quand il échoue on dit que c'est un nul... Il n'y a que la réussite médiocre qui passe. C'est pourquoi votre famille, même si elle n'est pas d'accord avec vos options, doit tout de même vous influencer positivement d'une façon ou d'une autre.*

L. W. : Mon environnement joue sans doute un rôle important dans mon choix de carrière, c'est vrai. Quant à l'échec, et c'est parfois le cas aussi pour la réussite, on est moralement condamné ou étiqueté en France, et le tissu économique est entièrement marqué par cette logique de la stigmatisation. Il est difficile de s'en défaire. Aux États-Unis, ce n'est pas le cas. On y considère qu'une entreprise est faite pour vivre, pour réussir ou échouer. Cela me correspond davantage.

L'inné et l'acquis

Int. : *Je voudrais apporter un témoignage personnel sur la façon dont Laurant Weill arrive à communiquer sa passion à son équipe. Il me semble que son charisme y est pour quelque chose. Je ne travaille pas avec lui, mais je le connais assez bien puisque je suis son frère. En tant qu'entrepreneur, le charisme est une chose difficilement quantifiable. C'est pourtant une qualité primordiale dont on a peu parlé aujourd'hui et qui explique peut-être en partie que ses projets audacieux ne s'essouffent pas quand il faut persister. Je voudrais en profiter aussi pour dire que je ne suis pas d'accord avec lui sur la répartition qu'il propose entre l'inné et l'acquis chez un entrepreneur : il a parlé d'un grand-père médecin, mais il n'a pas parlé de l'autre côté de la famille : les frères Pereire. Ce sont de grands entrepreneurs qui, en leur temps, ont eux aussi subi de gros échecs. Alors je pense que lorsqu'on démarre avec un tel bagage dans la vie, on est quelque peu désinhibé quant à la possibilité d'échouer en créant une entreprise.*

L.W. : J'aurais peut-être dû remonter trois générations plus haut, en effet, pour mettre mon parcours en perspective...

Int. : *On s'aperçoit que vos aïeux jouent un rôle important dans votre manière d'appréhender l'échec et la réussite dans le métier d'entrepreneur. Comment votre femme et vos enfants réagissent-ils à votre perpétuel désir d'entreprendre et aux risques que cela comporte ?*

L.W. : Ma femme m'a toujours encouragé. Et je reconnais que c'est un soutien précieux. Il est vrai aussi que ma famille demeure un exemple pour moi, puisque les frères Pereire ont été des entrepreneurs visionnaires, pionniers du chemin de fer et du tourisme balnéaire. Ils ont créé le Crédit Mobilier en 1852 et ont notamment dirigé de nombreuses entreprises comme la Compagnie générale transatlantique. Ils ont été aussi amenés à gérer de très gros échecs, et je dois reconnaître que cela désinhibe.

L'avenir de Visiware

Int. : *La télévision interactive a le pouvoir de former la culture des individus. Comptez-vous passer des contrats avec le secteur public, avec l'État ?*

L. W. : Je n'en ai jamais passé. Je suis toujours arrivé trop tôt par rapport à ce type d'action. Quand j'ai commencé, le jeu n'était qu'un hobby abêtissant, et on ne parlait pas beaucoup des jeux dans les ministères. Cela a beaucoup changé et c'est seulement lorsque j'ai décidé d'arrêter qu'on a considéré cet univers d'abord comme une industrie puis comme une culture véritable. Pour la télévision interactive, j'arrive encore trop tôt. Pour lui donner ses titres de noblesse, nous devons commencer par "évangéliser". Nous le faisons par l'intermédiaire de l'association que je préside, l'AFDESI (Association française de la télévision interactive).

Int. : *Aujourd'hui, trois possibilités s'offrent à vous, vendre à Murdoch ou à Lagardère, vous introduire en Bourse en France, ou alors vous délocaliser en Californie. Qu'avez-vous envie de faire ?*

L.W. : La valeur de Visiware réside moins dans son chiffre d'affaires que dans le potentiel qu'elle représente pour des grands groupes qui pourraient lancer leurs chaînes partout dans le monde, du jour au lendemain, simplement parce que la société en a les compétences. La valeur de ces développements est importante et il semble logique que nous options pour la sortie industrielle.

Un bonheur progressif

Int. : *On ne sait toujours pas ce qui vous fait courir. Peut-être pourriez-vous nous dire ce qu'est la réussite pour vous ou ce que vous seriez si vous n'étiez pas entrepreneur ?*

L. W. : Quoiqu'il arrive, je crois que j'aurais été entrepreneur ; c'est plus fort que moi. Par

exemple, j'ai créé une nouvelle entreprise avec ma femme récemment. On a eu l'occasion d'acheter une maison avec une grande propriété. On l'a transformée en écurie de propriétaire pour en financer l'achat et on loue des boxes pour les chevaux.

Pour moi, la réussite, ce n'est pas l'argent. C'est le plaisir de réussir, de créer de la valeur. J'ai une théorie qui dit que le vrai bonheur est progressif : je crois que si vous avez tout, vous êtes extrêmement malheureux. La bonne gestion du bonheur consiste à en avoir chaque jour un petit peu plus. C'est ce qui me fait courir.

Présentation de l'orateur :

Laurant Weill : passionné de nouvelles technologies, il commence à concevoir des logiciels et des ordinateurs dès la fin de sa licence de biochimie et maîtrise d'informatique ; il développe de vrais projets d'entreprises : Loricel, créée en 1983 (édition de jeux vidéo), Evolution, créée en 1986 puis revendue à IBM en 1989 (édition de logiciels de traitement de texte) ; il participe également à la création de Microïds en 1985 (édition de jeux vidéo) ; fin 1994 il fonde Visiware aujourd'hui n°1 des chaînes interactives.

Diffusion janvier 2006