

**Séminaire  
Ressources Technologiques  
et Innovation**

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

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
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  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2007)

**STREAMCORE  
UNE START-UP FRANÇAISE  
SUR LE MARCHÉ MONDIAL DES TÉLÉCOMS**

par

**Diaa ELYAACOUBI**  
PDG de Streamcore Europe

Séance du 20 septembre 2006  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Streamcore System est un équipementier en forte croissance, spécialiste de l'optimisation des applications en réseau (équipement hardware et suite logicielle). La société est née en 1998 dans le cadre d'un partenariat R&D avec France Télécom et compte aujourd'hui 50 salariés et une palette de clients dans l'industrie et les services financiers et non financiers. Diaa Elyaacoubi, PDG de Streamcore Europe, explique les difficultés financières et opérationnelles rencontrées pour croître au sein d'un écosystème mondial, dominé par les sociétés américaines et israéliennes. Technologies et compétences sont des conditions nécessaires, mais non suffisantes, pour accéder au rang des meilleurs dont les ventes atteignent plus de 100 millions de dollars et qui dégagent une marge nette supérieure à 20 %. En tant que "serial entrepreneur", Diaa Elyaacoubi a une bonne connaissance, à la fois des start-ups (elle en est à sa troisième création-développement) et du monde des télécoms, ce qui lui permet de dresser un bilan des freins au développement des sociétés françaises.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Diaa ELYACOUBI

Bien que je sois relativement jeune, j'ai déjà quelques expériences entrepreneuriales derrière moi. À la sortie de l'École nationale supérieure des télécommunications, en 1994, je suis entrée chez Bull, où j'ai appris le métier de constructeur et découvert les contraintes du développement de solutions destinées à la fois aux entreprises et au grand public. En 1997, j'ai rejoint Cegetel, qui ne comptait alors que 50 personnes, et j'ai pu participer à cette très belle aventure : construire un réseau et une offre, gagner des affaires, essayer de faire basculer le public et les entreprises vers ce nouveau challenger. C'était une très belle expérience de compétition à laquelle je suis fière d'avoir participé, même si la suite de l'histoire de Cegetel a été un peu décevante.

En 1999, j'ai décidé de créer ma propre entreprise, e-Brands. C'était l'époque où l'on voyait apparaître des opérateurs virtuels, qui ne disposaient pas de leur propre réseau. E-Brands leur proposait des contenus et un packaging. Nous gérons plus de 250 000 abonnés et transportions quatre millions de SMS (Short message service) par mois. En 2000, nous avions le choix entre poursuivre l'expérience en nous appuyant sur de grands fonds d'investissements ou nous adosser à un grand groupe industriel. C'est l'option que nous avons prise. Nous avons été rachetés par Vivendi Universal, qui à cette époque souhaitait devenir le premier portail mondial derrière Yahoo. Pendant deux ans, j'ai assuré l'intégration de l'entreprise au sein du groupe.

En 2003, j'ai fondé un *think tank*, Esprits d'entreprises, qui rassemble 450 chefs d'entreprise et souhaite contribuer à redorer le blason des entrepreneurs, souvent considérés en France comme de vilains capitalistes.

La même année, j'ai repris les rênes de la société Streamcore System, un constructeur qui était en difficulté malgré un très beau parcours, et dont je vais vous parler aujourd'hui.

### La reprise

Streamcore System avait été fondée en 1998, à partir d'une très belle technologie française. Cette société a bénéficié d'un financement de plus de 20 millions de dollars, avec de grands actionnaires tels que 3i, Mitsubishi, ou encore AGF. Entre 1998 et 2002, 13 millions de dollars ont été dépensés sur la conceptualisation, la réalisation, le développement, et le début de l'industrialisation. Malheureusement, cette année-là, l'un de ces actionnaires a imposé le projet d'une fusion avec une société un peu plus importante en chiffre d'affaires, mais beaucoup plus fragile, qui a mis Streamcore en difficulté. J'ai repris les rênes de Streamcore en 2004, avec très peu de contraintes compte tenu de sa situation.

En l'espace d'un an, Streamcore a acquis plus de 20 % des parts de marché en France, et nous sommes cités par les analystes comme l'un des cinq leaders mondiaux sur notre marché. Nous avons de bonnes références en Europe, comme L'Oréal, Brinks ou Accor, nous comptons plus de 150 clients parmi les entreprises américaines "Fortune 1 000", et nous gérons plus de 7 000 sites distants.

### Le métier de Streamcore

Les entreprises utilisent des applications de plus en plus nombreuses et complexes : pendant qu'un employé envoie des e-mails, un autre effectue le reporting mensuel sur SAP, un troisième travaille en interactif sur un fichier interne, un quatrième utilise une application pour les salaires, un autre s'occupe de la gestion des achats, etc. Il y a quelques années, ces diverses applications fonctionnaient sur des réseaux distincts. Aujourd'hui, la tendance est au basculement de l'ensemble des applications, y compris la téléphonie, sur le même réseau, ce qui provoque souvent des embouteillages.

Une parade consiste à augmenter la taille du tuyau. Cela reste intéressant tant que la croissance du trafic est compensée par la décroissance des coûts des infrastructures. Mais on se heurte souvent à un effet ciseau, où la croissance du trafic est beaucoup plus importante que la réduction des coûts.

La solution que nous proposons consiste à mieux gérer les priorités sur le réseau. Le protocole IP, sur lequel repose l'internet et qui a fait son succès, peut se résumer par la formule « *le premier venu est le premier servi.* » L'inconvénient est qu'il n'opère aucune distinction entre dix applications utilisées en même temps sur le réseau d'une entreprise. Pour caricaturer, le PDG qui est en train d'exposer les résultats de son groupe aux analystes financiers peut voir sa présentation retardée ou interrompue par le fait qu'un employé est en train de télécharger ses photos de week-end. Ces conflits de priorité peuvent avoir des répercussions économiques énormes : chez l'un de nos grands comptes de la grande distribution, si une cliente patiente trente secondes pour que la transaction s'effectue en caisse, cela reste supportable ; si la transaction échoue parce que d'autres applications travaillent en même temps, elle sera relancée à plusieurs reprises et l'attente se prolongera ; si celle-ci dure une minute ou une minute trente, la cliente risque fort de ne plus revenir dans le magasin.

Notre métier consiste à définir des politiques de performance et de priorité au sein de l'entreprise, de façon à n'augmenter la taille des tuyaux que lorsque c'est devenu vraiment nécessaire. C'est ce qu'on appelle le marché du *traffic management*, ou de l'optimisation des réseaux.

### Les perspectives

Quand j'ai repris Streamcore, le marché mondial de cette nouvelle activité était estimé à 200 millions de dollars. L'an dernier, il a été évalué à 1 milliard de dollars par le cabinet Gartner, qui fait référence dans notre secteur, et les projections pour 2009 sont de 3 milliards de dollars. Les perspectives sont donc immenses.

J'ai l'habitude de comparer ce marché à celui de la sécurité. Les deux sociétés les plus connues dans ce domaine sont CheckPoint et Fortinet, qui pèsent chacune plusieurs milliards de dollars en Bourse et réalisent quelques centaines de millions de dollars de chiffre d'affaires. Créées à la fin des années 1990, elles ont eu dans un premier temps beaucoup de mal à vendre leurs outils : les directeurs informatiques étaient occupés à développer des applications, à construire leur réseau, à mettre en place des ERP (Entreprise Ressource Planning), et la question de la sécurité ne leur paraissait pas prioritaire. Les événements tragiques de 2001 ont changé la donne et aujourd'hui il n'existe pas un grand groupe qui n'ait son RSSI (responsable de la sécurité des systèmes d'information). En quelques années, le marché de la sécurité est passé de quelques centaines de millions de dollars à plusieurs milliards, avec une croissance qui a été longtemps de 20 % par an.

Nous faisons le pari que le marché de l'optimisation des réseaux va connaître la même explosion. D'ores et déjà, 80 % des managers admettent qu'ils sont confrontés à des problèmes de performance de leur réseau et qu'ils cherchent des solutions pour y faire face. Mais lorsque nous les démarchons, ils nous répondent généralement qu'ils pensent résoudre ces problèmes en augmentant la taille des tuyaux. C'est pourquoi l'essentiel de notre chiffre d'affaires se fait en mode pompier. Les directeurs informatiques nous appellent en catastrophe : « *Je suis en train d'installer une application de reporting mondial et ça ne marche pas ; j'ai augmenté la capacité du réseau mais cela ne fonctionne toujours pas.* » Ce type d'intervention est très rentable pour nous, mais nous espérons que l'optimisation des réseaux va devenir un réflexe comme celui de la sécurité : c'est à ce moment-là que notre marché prendra sa vraie dimension.

Nos objectifs sont de faire en sorte que les produits Streamcore deviennent indispensables aux entreprises pour gérer leur politique de trafic au sein de leurs réseaux ; de suivre la même croissance que l'industrie de la sécurité ; de contribuer au leadership technologique européen ;

de prendre le leadership mondial de ce marché ; et enfin de générer une forte création de valeur à travers une introduction en Bourse européenne ou américaine.

### **Peut-on devenir leader mondial en étant européen ?**

Mais est-ce bien raisonnable d'espérer devenir leader mondial dans les nouvelles technologies quand on est européen ?

Les sociétés qui ont réussi à relever ce défi se comptent sur les doigts de deux mains. Ce sont par exemple SAP, société allemande devenue leader des logiciels de gestion business, relation client et solutions intégration ; Business Objects, société française devenue premier fournisseur mondial de solutions de Business Intelligence ; ILOG, société française devenue premier fournisseur mondial de technologies d'optimisation.

Il y a un an, le magazine *Challenge* a décrit ce qu'étaient il y a trente ans les sociétés françaises qui comptent actuellement parmi les leaders mondiaux. Un constat s'impose : les groupes comme Thales, Alcatel, Thomson n'ont pu être construits que grâce au soutien de l'État, soit parce qu'il les a protégés en tant qu'actionnaire majoritaire, soit parce qu'il était un client majeur de ces sociétés. Les start-ups françaises qui se lancent dans le domaine des nouvelles technologies ne bénéficient généralement pas de ces atouts. Quelques sociétés parviennent à prendre un certain leadership "régional", comme Cegetel ou Free, soit parce qu'elles bénéficient d'un socle national et d'une barrière à l'entrée forte, soit parce que leur marché est un marché de service et de proximité, sur lequel les grands acteurs mondiaux comme BT ou AT&T peuvent difficilement venir prendre des parts. Mais ces sociétés sont probablement condamnées à rester de grosses PME : elles ne deviendront pas des leaders mondiaux.

Quant aux constructeurs, confrontés comme nous à une concurrence mondiale, leur destin le plus probable semble d'être la proie de grands groupes américains ou asiatiques. On peut d'ailleurs se demander combien de temps les sociétés telles que SAP ou ILOG résisteront : créer des leaders mondiaux en Europe est difficile, les conserver semble une gageure.

### **Les freins au développement**

Les freins à l'émergence de leaders mondiaux en France et en Europe me paraissent de trois types.

#### *Le financement*

Le premier est l'insuffisance du financement à tous les niveaux : amorçage, capital-risque ou développement. Les investissements de *private equity* se sont élevés à 22,75 milliards de dollars aux États-Unis en 2004, à 12,77 milliards pour l'ensemble de l'Europe la même année.

Mon principal concurrent, Packeteer, créé en 1996, soit deux ans seulement avant Streamcore, a effectué en 1999 une IPO (Initial public offering) qui lui a permis de lever 100 millions de dollars, avec une valorisation de 300 millions de dollars. Actuellement, sa valorisation est de 500 millions de dollars et son chiffre d'affaires de 113 millions.

Celui de Streamcore est dix fois moins élevé, ce qui paraît logique compte tenu d'un investissement initial de 20 millions de dollars seulement. Nous sommes actuellement un *leader technologique*, mais pour devenir un *leader business*, il nous faudrait impérativement des leviers de financement beaucoup plus importants.

#### *Les grands comptes*

Le second est l'insuffisance de bailleurs de fonds, à la fois du côté privé et du côté public. En France, les directeurs informatiques préfèrent systématiquement s'adresser à de grandes marques plutôt qu'à nous : en cas de difficulté, personne ne leur en voudra s'ils ont choisi

IBM, alors qu'ils devront rendre des comptes s'ils ont opté pour Streamcore. Aux États-Unis, la mentalité est très différente : un patron qui veut se maintenir à son poste doit savoir prendre des risques en s'adressant à de petites sociétés innovantes.

L'attitude des bailleurs de fonds publics est également très différente aux États-Unis et en Europe. Lors de la terrible crise qui a frappé les nouvelles technologies entre 2001 et 2003, l'État américain, et notamment le ministre de la Défense, ont continué à passer des commandes en milliards de dollars aux sociétés de la Silicon Valley. En France, l'an dernier, le ministère de la Défense a provoqué un scandale en achetant un moteur de recherche à une société américaine, alors que d'excellentes technologies étaient disponibles dans notre pays, par exemple chez la société Exalead, et que la sécurité nationale était en jeu. De plus, l'État français traîne souvent dix-huit mois avant de signer un contrat et règle la facture huit mois après la livraison, ce qui est dramatique pour une PME.

La situation n'est pas meilleure au niveau européen. Le programme cadre pour l'Innovation et la compétitivité européennes (PIC) représentera entre 2007 et 2013 un montant de 728 millions d'euros pour ce qui concerne l'appui aux TIC (Technologie de l'Information et de la Communication). Le budget 2006 alloué par le gouvernement fédéral américain pour les dépenses IT (Information technologies) est de 64,8 milliards de dollars.

### *La sortie*

Le troisième frein est l'absence de perspectives de sortie suffisantes pour attirer les investisseurs, qu'il s'agisse de rachat industriel ou d'introduction en Bourse.

Les acteurs européens éventuellement susceptibles de racheter Streamcore se comptent sur les doigts d'une main, alors qu'aux États-Unis de tels acteurs se comptent par centaines et sont capables d'offrir des sommes vraiment alléchantes : en juillet 2006, HP a racheté Mercury pour 4,5 milliards de dollars, et Computer Associates a repris Concord pour 330 millions de dollars.

La Bourse européenne est actuellement plus dynamique que la Bourse américaine, mais les ratios ne sont pas les mêmes. Aujourd'hui, si notre société s'introduit dans Euronext, elle sera probablement valorisée 30 millions de dollars, ce qui est peu par rapport aux 20 millions d'investissement. L'un de nos concurrents, Riverbed, fondé en 2002, a levé 70 millions de dollars il y a deux ans. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 2,6 millions de dollars en 2004, de 22,9 millions en 2005, et il prépare actuellement son introduction au Nasdaq pour un montant de 460 millions de dollars<sup>1</sup>.

## **Les atouts français**

À côté de ces handicaps, qui rendent plus difficile l'émergence de leaders mondiaux en France et en Europe, nous disposons aussi d'un certain nombre d'atouts qu'il ne faut pas négliger. Les ingénieurs français sont très créatifs, contrairement aux ingénieurs américains. Ceux-ci sont très innovants dans la publicité mais assez procéduriers en matière de technologie, à quelques génies près comme l'inventeur de Google. Nous disposons également de grands groupes industriels, qui pèsent sur le marché international. Encore faut-il savoir utiliser ces atouts et apporter un véritable soutien aux entrepreneurs.

## **La conquête de l'Ouest**

Pour devenir un leader mondial, nous devons commencer par nous développer suffisamment dans notre propre pays et en Europe. Or le marché français n'offre pas beaucoup de débouchés, ni en termes de chiffre d'affaires, ni en termes de revenus, ni en possibilité de croissance interne ou externe. Sans une vraie politique européenne, à la fois publique et

---

<sup>1</sup> En décembre 2006, Riverbed a été valorisé en fait 2 milliards de dollars.

privée, d'investissement dans les technologies, nous sommes condamnés à être des suiveurs ou à nous faire racheter par les groupes mondiaux ou asiatiques.

C'est pourquoi nous devons aussi impérativement nous développer aux États-Unis, car seules les sociétés qui acquièrent une visibilité et une reconnaissance en Amérique du Nord parviennent véritablement à décoller. Celles qui restent françaises ou européennes voient rapidement leur position et leurs revenus s'éroder.

Ceci nous a amenés à nous doter d'un siège social bicéphale : je préside la partie opérationnelle et gestionnaire sur notre site de Puteaux, près de Paris, et à mon associé Éric Jeux a pris la tête d'une équipe d'une dizaine de personnes, implantée à Sunnyvale, aux États-Unis. C'est en effet seulement en nous intégrant de façon aussi étroite que possible à l'écosystème américain des technologies de l'information que nous pourrions accéder à une stature mondiale.

## DÉBAT

### Les dispositifs d'aide

**Un intervenant :** *Que pensez-vous des dispositifs qui ont été proposés pour aider les entreprises, comme les appels à projet de l'Agence pour l'innovation industrielle (AII), ou encore les pôles de compétitivité ?*

**Diaa Elyaacoubi :** Mon entreprise a bénéficié du soutien de l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche) et nous en avons été très satisfaits. Pour le reste, je vous avoue que je me perds un peu dans les sigles, et que le fonctionnement de ces dispositifs me paraît très compliqué. Beaucoup d'entreprises ne les connaissent pas, et quand elles en entendent parler, elles ont peur de mettre le doigt dans l'engrenage et d'y perdre le bras : cela semble très coûteux en temps et en énergie pour un résultat incertain et relativement modeste. Une aide d'un million d'euros, par exemple, peut tout au plus m'aider à garder la tête hors de l'eau. Je peux probablement lever la même somme aux États-Unis ou en Asie en y consacrant deux fois moins de temps et d'énergie.

Je serais davantage intéressée par une sorte de Small Business Act imposant au ministère de la Défense ou à celui de l'Intérieur de se fournir auprès de sociétés françaises. Nous sommes franchouillards, soyons-le jusqu'au bout !

**Int. :** *Certains d'entre nous ont connu l'époque où les administrations avaient l'obligation d'acheter les marques françaises dans les hautes technologies. Cela n'a pas laissé de très bons souvenirs.*

**D. E. :** Vous évoquez sans doute le cas de Bull, mais c'était différent : l'État était actionnaire, ce qui créait une situation malsaine. En l'occurrence, il s'agirait de soutenir des start-ups. L'État pourrait en choisir deux ou trois et maintenir la concurrence en attribuant à chacune une part du marché.

**Int. :** *L'Europe est obsédée par l'application de la doctrine libérale et se tire des balles dans le pied en traquant tout ce qui pourrait échapper à une mise en concurrence formelle. C'est vrai au niveau de chacun des pays et encore davantage au niveau européen, ce qui laisse assez peu d'espoir de voir la situation s'améliorer.*

### Le portage commercial des PME

**Int. :** *Un système a été imaginé afin d'encourager les grandes entreprises à faire confiance à des PME comme la vôtre pour leurs systèmes d'information, au lieu de s'adresser systématiquement à des sociétés ayant pignon sur rue. Il s'agit d'une forme d'assurance, qui se traduit non seulement par une couverture financière, ce qui ne résout pas le problème du*

*client bloqué par le mauvais fonctionnement d'une application critique, mais par le fait qu'un tiers, généralement une grande SSII (Société de services en ingénierie informatique), s'engage à mener à bien le contrat s'il s'avérait que la start-up ne puisse le faire. Cela vous paraît-il un scénario réaliste dans le cas d'une prestation très pointue comme celle que vous proposez ?*

**D. E. :** Ce système correspond aux contrats OEM (Original Equipment Manufacturer) assez courants aux États-Unis depuis les années 2000. Lorsque des opérateurs veulent passer des contrats avec de petites sociétés, ils demandent à de grands noms comme HP ou Nortel un portage commercial du contrat, moyennant une rétribution de 15 à 30 % du montant. En cas de défaillance de la PME, le groupe assure le service selon les conditions prévues par le contrat, et garantit la pérennité du service pendant, par exemple, sept ou dix ans, grâce à la mise sur pied d'une cellule de support.

Ces portages commerciaux sont lourds à monter, et ne peuvent être envisagés que sur de grosses opérations. Ils constituent malgré tout une bonne formule, qui pourrait se développer davantage.

### **Un problème français ou européen ?**

**Int. :** *Les systèmes de financement sont très différents en Allemagne, en Scandinavie ou en Grande-Bretagne. Les symptômes que vous décrivez valent-ils seulement pour la France ou également pour les autres pays européens ?*

**D. E. :** L'une de nos difficultés en Europe est le débouché commercial. Quand vous commencez à vendre un produit aux États-Unis, vous vous adressez d'emblée à un territoire aussi vaste que l'Europe. De ce côté-ci de l'Atlantique, les intégrateurs et les grossistes sont généralement nationaux ; tout au plus trouve-t-on des acteurs ayant une bonne couverture en Europe du Sud, ou du Nord, ou de l'Est. Lorsqu'un constructeur veut faire passer un message marketing fort, il doit le décliner grossiste par grossiste, et n'a aucune garantie que son message sera répercuté de manière uniforme et efficace sur tout le territoire. Au total, le potentiel commercial est a priori équivalent à celui des États-Unis, mais le coût d'investissement pour atteindre ce potentiel est beaucoup plus important. C'est pourquoi la plupart des constructeurs américains réalisent 45 % de leur chiffre d'affaires dans leur pays, 25 % en Europe, et le reste en Asie.

### **Choisir son écosystème**

**Int. :** *Il semble clair que votre "écosystème", à commencer par vos clients, se trouve aux États-Unis et non en France, ni même en Europe. Dans ce cas, pourquoi ne pas vous installer là-bas ? Si, dans quelques années, vous employez 50 ingénieurs de R&D en France mais 600 commerciaux aux États-Unis, quel sera pour vous l'intérêt de parler encore d'entreprise française ? À moins d'envisager un business model du type de celui d'Intel, avec une petite société qui se réserve le créneau de la créativité technologique, et sous-traite les tâches commerciales à d'autres entités.*

**Int. :** *Nous avons entendu il y a quelques années un exposé d'Alexandre Dayon, l'un des fondateurs de Business Objects<sup>2</sup>. Cette société se présentait comme américaine : elle avait des développeurs à Levallois comme d'autres sociétés ont leurs développeurs à Bangalore.*

**D. E. :** Aujourd'hui, 90 % de notre activité se fait en France et nous ne pouvons pas le cacher, car la plupart de nos références sont françaises. Or, se présenter comme une société française aux États-Unis est un réel handicap, et tant que nous n'aurons pas un plus grand nombre de références aux États-Unis, nous continuerons à être considérés comme français.

---

<sup>2</sup> Alexandre Dayon, Cotation en bourse et R&D, *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. IV.

**Int. :** *Il semble un peu paradoxal que vous demandiez aux pouvoirs publics français de vous aider à développer votre activité aux États-Unis, alors que votre objectif à terme est d'essayer d'effacer votre identité française.*

**D. E. :** Toute la question est de savoir si l'État français veut, ou non, se doter de nouveaux leaders mondiaux, et par exemple voir émerger un nouveau Business Objects. Cette société est aujourd'hui considérée comme américaine, mais il n'en reste pas moins qu'elle est d'origine française et j'imagine que c'est un motif de fierté pour l'État français.

### **Quel avenir économique pour la France ?**

**Int. :** *Pour les contribuables, l'intervention de l'État dans le domaine économique ne se justifie que si elle permet la création d'emplois sur le territoire national. L'aspect "fierté franchouillarde" me paraît plus secondaire. De ce point de vue, l'émergence de leaders mondiaux d'origine française ne constitue pas forcément un but en soi : l'État aurait peut-être avantage à soutenir plutôt des PME créatrices d'emplois localement. De même, sachant que tout ce qui est production peut facilement être délocalisé à l'autre bout du monde, il paraîtrait préférable de soutenir les entreprises de services territorialisées. Enfin, les hautes technologies sont-elles véritablement créatrices d'emplois, à part les emplois de R&D que vous évoquez ? Est-ce la création de ce type d'emplois que les Français veulent financer avec leurs impôts ? Rien ne me paraît moins sûr.*

**D. E. :** Il faut distinguer les stratégies de création d'emplois à court terme et les stratégies porteuses de croissance pour demain. En ce qui concerne mon entreprise, qui est effectivement un constructeur et non une entreprise de service, je me trouve à une étape cruciale : si je ne développe pas mon affaire, elle va disparaître, ce qui entraînera la disparition des quelques emplois de R&D que j'ai créés. Si au contraire je parviens à devenir un leader mondial, je passerai peut-être de 50 à 150 chercheurs en France.

**Int. :** *Cela constituera toujours davantage d'emplois en France que si votre société était rachetée par un groupe américain.*

**Int. :** *Mais le point important pour les contribuables, c'est de comparer les retours d'investissement entre les aides nécessaires pour développer un constructeur dont une partie seulement des effectifs travailleront en France, et les aides permettant de développer une entreprise de service qui créera nécessairement des emplois locaux.*

**D. E. :** En termes de création d'emplois, il faudrait effectivement privilégier les services ; en revanche, en termes de balance commerciale, la contribution du secteur industriel est beaucoup plus importante. L'un est donc compensé par l'autre.

**Int. :** *C'était vrai il y a dix ans, mais ce n'est plus le cas. Le secteur qui pèse le plus dans la balance commerciale française actuellement, c'est le tourisme. C'est un peu inquiétant mais c'est ainsi.*

### **Et l'Asie ?**

**Int. :** *Pour votre développement international, vous semblez privilégier les États-Unis. Or ils semblent être sur la pente descendante. Pourquoi ne pas vous tourner plutôt vers l'Asie ?*

**D. E. :** La Chine a beaucoup de potentiel mais c'est un pays où le plagiat prend des proportions effrayantes. Généralement, le destin d'une start-up qui se développe là-bas passe par quatre étapes : vous prospectez le marché ; vous identifiez des industriels chinois, avec lesquels vous montez un partenariat ou une joint-venture ; votre chiffre d'affaires explose ; vous pliez bagage et vous repartez. J'en ai discuté avec le fondateur de Wavecom, une très belle start-up française qui avait été cotée jusqu'à un milliard d'euros en Bourse. Il a signé un contrat avec l'opérateur national chinois, et en un an, son chiffre d'affaires a été divisé par dix. Je ne me sens pas encore assez armée pour me battre dans un contexte de ce type. En



revanche, de nombreux constructeurs réalisent 30 % de leur chiffre d'affaires dans l'Asie Pacifique, à Singapour, au Japon, en Corée.

La raison pour laquelle nous ne ciblons pas pour l'instant ces pays, est que les "faiseurs de rois" ne sont pas asiatiques, mais américains. Ce sont les analystes technologiques et les analystes financiers des États-Unis qui feront que Streamcore deviendra un leader mondial ou non. Ce n'est pas un hasard si de très nombreuses sociétés d'origine européenne, israélienne, ou même asiatique, se présentent comme américaines et cherchent à se rendre aussi visibles que possible aux États-Unis.

### **Les chercheurs et les clients**

**Int. :** *Comment comptez-vous protéger et maintenir la créativité de vos ingénieurs français ?*

**D. E. :** J'envisage de déplacer notre centre de R&D de Puteaux à Sophia Antipolis : pour que les chercheurs soient créatifs, il est important qu'ils travaillent dans de bonnes conditions. Or les ingénieurs semblent très heureux à Sophia Antipolis, ce qui se traduit par un faible turnover.

**Int. :** *Le fait que des ingénieurs ne soient pas très mobiles vous paraît donc une qualité ? Je crains que les chercheurs français soient brillants et créatifs mais peu mobiles et peu à l'écoute du marché.*

**D. E. :** Pour moi, ce ne sont pas les chercheurs qui assurent le contact avec les clients, mais les commerciaux, qui font remonter des informations du type : « *J'ai perdu tel contrat parce que je ne proposais pas telle fonctionnalité.* » Ces informations sont analysées par le marketing produit, composé d'ingénieurs eux aussi très créatifs, et ensuite transmises à la R&D. Il me semble important de protéger les chercheurs de la pression des clients, qui peut être terrible. Je vous laisse imaginer la tension qui règne lorsque, par exemple, nous installons notre produit chez un client pendant la nuit et une partie de la matinée, alors que les commandes et les requêtes d'achats pleuvent de tous les hypermarchés. Ce sont les ingénieurs de vente qui sont en première ligne, car ils savent comment gérer la relation avec un client. Ces ingénieurs-là sont très mobiles, en revanche, et coûtent aussi très cher.

### **L'entrée en Bourse**

**Int. :** *Si vous entrez en Bourse, choisirez-vous Paris, Londres, ou New York ?*

**D. E. :** Si j'avais le choix, la décision serait facile à prendre, sachant qu'il existe un facteur dix entre ce que je pourrais espérer à Paris et à New York. Cela dépendra de la taille de la société au moment de l'introduction...

Présentation de l'oratrice :

Diaa Elyaacoubi : occupe le poste de Président Directeur Général de Streamcore System depuis 2004 ; en 1999, elle fonde et dirige e-Brands, premier opérateur "White label" VNO, devenu filiale du groupe Vivendi Universal ; elle a développé une expérience dans l'industrie des télécommunications et des services aux entreprises, successivement à des postes de management, marketing, commercial et business développement au sein du constructeur Bull et de l'opérateur Cegetel et de Concert (Consortium BT) ; elle est diplômée de Télécom Paris et a reçu le Prix des Technologies de l'Information (PTI 2004).

Diffusion mars 2007