

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

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat
"Les Invités"**

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

Accenture
Air Liquide*
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
CRG 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
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} janvier 2001)

LA FACE CACHÉE DES START-UPS

avec

Jean FERRÉ
PDG d'AriseM

Pascal HÉRON
Consultant et PDG du cabinet Europe

Bernard MAÎTRE **Marc de SCITIVAUX**
Directeur associé de Galileo Partners Directeur des *Cahiers Verts de l'Économie*

débat animé par

Michel BERRY
École de Paris du management

Lundi 9 octobre 2000
au ministère de la Recherche

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Bref aperçu de la réunion

“ Ils fondèrent leur start-up et vécurent libres, heureux et riches... ” Les récits de la nouvelle économie se terminent souvent comme des contes de fée ; à l'horreur économique des années quatre-vingt-dix semble devoir succéder le bonheur économique de l'an 2000, de l'internet et de la nouvelle économie. Cependant, depuis quelque temps déjà, le tableau s'assombrit : les mouvements de yoyo du Nasdaq inquiètent les actionnaires ; les start-ups, marquées à leurs débuts par la joyeuse ambiance des bureaux d'élèves des grandes écoles, rencontrent les mêmes difficultés que les PME ordinaires lorsque leurs effectifs augmentent et que les incertitudes se transforment en risque de faillite. Comment feront-elles face à ces défis ?

*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.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Marc de SCITIVAUX

Avant que les autres orateurs entrent plus en détail dans la vie des start-ups, je voudrais brosser un tableau général du nouveau monde dans lequel nous vivons, et pour cela, commencer par poser une devinette : quel est le pays où les producteurs doivent demander au ministre de l'Économie l'autorisation d'augmenter leurs prix ou d'exporter leurs capitaux, et au ministre du Travail l'autorisation de fermer une entreprise et d'en licencier le personnel ? où les étrangers doivent demander au ministère de l'Économie l'autorisation d'investir ? où la quasi-totalité du système bancaire et du système des assurances est nationalisée et où donc, en fin de compte, l'épargne des particuliers est presque complètement entre les mains d'organismes publics et sert très largement à financer la dette publique ? Il ne s'agit pas d'un pays d'Afrique, ni de la Chine, mais tout simplement de la France de 1985.

Internet : amplificateur plutôt que détonateur

Imaginez maintenant que l'ensemble des agents économiques de cette France des années quatre-vingt aient été connectés à l'internet ; cela aurait-il changé quelque chose à leur vie économique ? Je ne le pense pas.

C'est pourquoi l'élément nouveau le plus structurant des quinze ou vingt dernières années me paraît être moins le développement de l'internet que la rapide extension de la liberté de circulation des capitaux, des marchandises et des hommes ; le nouveau monde doit plus au GATT et à l'OMC qu'à l'internet et ce dernier joue un rôle d'amplificateur plutôt que de détonateur.

La révolution à laquelle nous assistons repose sur trois éléments fondamentaux.

La rapide extension du marché économique

Depuis la chute du mur de Berlin, le nombre d'individus parmi lesquels circulent librement les biens, les marchandises et les capitaux est passé de un à quatre milliards. Même si l'on a commencé à parler de la mondialisation et de ses effets déstructurants bien avant qu'il soit significativement question de l'internet, il est vrai que ce dernier accentue considérablement ce phénomène d'extension du marché, car il permet la connaissance en temps réel des prix de vente, donc des coûts de production ; cette circulation rapide et mondiale de l'information contribue fortement à l'augmentation de la productivité, et donc à un processus d'allocation optimale des ressources rares que sont les hommes et l'argent. On peut y voir une application de la vieille théorie économique de Ricardo sur la spécialisation internationale du travail.

La dérégulation

Le second phénomène, qui a été de loin le plus déterminant, ne doit rien, pour sa part, à l'internet ; on peut même considérer que c'est au contraire le développement de l'internet qui en est la conséquence. Il s'agit du mouvement de dérégulation initié par Reagan aux États-Unis dans le domaine des télécommunications, il y a une vingtaine d'années. Ce n'est pas par hasard si des entreprises comme Microsoft existent aux États-Unis, et pas en Europe : c'est simplement parce que les États-Unis ont dérégulé depuis longtemps le secteur des télécommunications, et que nous commençons à peine à le faire : pour quelle raison des esprits imaginatifs se donneraient-ils la peine d'inventer des produits ou des services dans des pays où ils n'auraient pas la liberté de les vendre ?

Je suis d'ailleurs prêt à prendre le pari que si dans les années à venir des révolutions aussi importantes que celles que nous avons connues dans le domaine de l'informatique doivent se produire dans celui de l'énergie, c'est bien entendu aux États-Unis qu'elles auront lieu, parce que la dérégulation de l'énergie est encore balbutiante chez nous alors qu'elle est acquise là-bas depuis plusieurs années.

La désintermédiation financière

Un autre moteur fondamental de la nouvelle économie est le rôle grandissant des marchés financiers comme fournisseurs de liquidités aux start-ups. Ceux d'entre nous qui ont créé des entreprises il y a un certain nombre d'années savent à quel point il était alors difficile de lever un ou deux millions de francs : il fallait s'adresser à sa famille ou à ses amis, et lorsqu'on avait un vaste programme de développement, la seule solution était de vendre son entreprise à un groupe qui pourrait disposer des moyens nécessaires. Dans ce cas, il n'était pas question de vendre l'entreprise cent fois son chiffre d'affaires ; on était heureux si on en tirait quatre fois le montant des bénéfices : l'entreprise ne valait rien, puisqu'elle n'était pas cotée en Bourse.

À cet égard, il est vrai que la situation a beaucoup changé, mais peut-être pour un retour aux sources : ce qui se produit aujourd'hui, c'est simplement l'application de la règle fondamentale du capitalisme, à savoir la rencontre entre un épargnant et un entrepreneur. Pendant des années, cette rencontre ne pouvait se faire, car 70 % à 80 % de l'épargne française était investie dans le financement de la dette publique. L'épargnant, tel qu'il était représenté par Sempé, apparaissait d'ailleurs comme un petit monsieur ridicule, rondouillard, un peu chauve, avec un gilet de flanelle, d'autant plus ridicule qu'en réalité il se faisait escroquer par l'État.

De l'art de couper la queue aux chiens

Certains s'inquiètent de la puissance acquise par le marché dans le monde où nous vivons. Mais par qui ce pouvoir était-il exercé auparavant ? Par des fonctionnaires qui décidaient d'investir l'argent des contribuables dans telle ou telle activité ; le marché a au moins l'avantage de ne pas contraindre les gens à investir dans des secteurs qui ne leur paraîtraient pas porteurs, et de leur laisser ainsi un espoir de retour. Le pouvoir était également détenu par des banques, dont le moins qu'on puisse dire est qu'elles n'ont pas toujours fait la preuve d'une extrême lucidité dans leurs choix d'investissements. Le marché peut, lui aussi, se tromper, mais il ne persévère pas dans l'erreur ; bien entendu, on parle alors de "volatilité" ; mais c'est justement grâce à la régularisation rapide opérée par les marchés financiers que le risque économique global a fortement diminué.

Les reproches faits au marché d'être brutal, de ne pas laisser aux gens le temps de s'ajuster, ne datent pas d'hier ; en 1848, déjà, les tenants de la thèse du "gradualisme" se préoccupaient de "lisser" les phénomènes économiques. L'économiste et homme politique Bastiat leur avait répondu par un apologue racontant l'histoire de cet homme qui voulait couper la queue de son chien et qui, plaignant la pauvre bête, se dit : "*comme c'est très douloureux, je ne lui en couperai qu'un petit bout chaque jour*". Le Japon souffre depuis quinze ans d'une crise que l'on veut gérer "graduellement", alors que la Corée, qui a subi une crise d'une violence terrible, s'en est totalement relevée au bout de dix-huit mois.

Vers une révolution politique ?

En finissant, je voudrais soumettre une question à laquelle je n'ai pas de réponse, et qui pourrait faire l'objet d'un débat à l'École de Paris.

Pendant des siècles, l'organisation du travail a fonctionné selon des normes similaires à celles qui régissaient la vie politique, fondées sur un système vertical, hiérarchique, pyramidal, dans un espace géographique généralement national. Ce type d'organisation vole en éclat dans le monde du travail, comme le montreront certainement les autres orateurs ; peut-on imaginer que l'organisation politique de la société ne connaisse pas dans les prochaines années des bouleversements du même type ? Les personnes dont la vie professionnelle sera organisée selon un nouveau type de relations supporteront-elles longtemps que le monde politique et l'organisation de la société fonctionnent sur un modèle archaïque ? Je n'en suis pas certain.

EXPOSÉ de Bernard MAÎTRE

L'évolution décrite par Marc de Scitivaux a conduit à une élévation générale du niveau de vie et à un développement considérable des systèmes de formation, grâce auquel un nombre croissant de jeunes gens ont eu accès au savoir en général et aux nouvelles technologies en particulier.

C'est ainsi qu'on a vu émerger des innovations technologiques ayant en commun des caractéristiques très particulières : elles étaient très bon marché, parfaitement standard et complètement versatiles, c'est-à-dire qu'elles pouvaient avoir de nombreux usages.

Première vague : les microprocesseurs

La première grande vague de la nouvelle économie correspond à la mise en place de la plate-forme appelée Wintel, c'est-à-dire d'un ensemble composé de microprocesseurs bon marché fabriqués par Intel et de logiciels fournis par Microsoft ; cette invention a été à l'origine d'une industrie qui, vingt ans après, représente des milliers de milliards de dollars de chiffre d'affaires par an, a remis en cause la façon de travailler de la plupart d'entre nous, a modifié en profondeur les organisations ; elle a déplacé un nombre considérable de personnes vers une industrie qui repose sur une matière première inédite, l'information, au détriment d'industries reposant sur des matières premières plus "pondéreuses".

Cette première vague de la nouvelle économie, qui a créé des très grandes fortunes et des millions d'emplois, est probablement en train de se tarir sous l'effet de l'obsolescence de la plate-forme technique qui était à son origine ; elle subit de plein fouet les sanctions du marché et parfois aussi les sanctions réglementaires.

Deuxième vague : Internet

Depuis 1995 s'est dessinée une deuxième vague, reposant sur trois composants qui, pris isolément, paraissaient pourtant obsolètes. Le premier est le PC, un objet poussif, à bout de souffle, qui met plus de temps à démarrer qu'une 404 diesel des années soixante et ne cesse de proférer des messages d'erreur ; son taux de pénétration dans les ménages est largement inférieur à celui de la télévision ou du téléphone. Le second composant est le RTC (Réseau Téléphonique Commuté), qui était pourtant lui aussi en fin de course. Le dernier est le protocole IP, créé dans le contexte de la guerre froide, lent et peu fiable mais extrêmement robuste.

La combinaison de ces trois composants a créé un écosystème d'une extraordinaire fertilité, qui a commencé à subvertir les zones les plus vulnérables de l'économie : celles qui nécessitaient une intensité capitaliste relativement basse ; celles qui présentaient des dysfonctionnements importants.

On a vu ainsi se construire de nouveaux empires, comme celui d'AOL, groupe de médias devenu leader mondial, ou encore, pour donner des exemples français, le site Boursorama qui compte chaque mois cent cinquante millions de pages visitées et des recettes publicitaires de plusieurs millions d'euros, ou encore le site Caramail, qui gère sept millions de boîtes aux lettres.

À bon terreau, jeunes pousses

Quand j'étais jeune, le nec plus ultra de l'innovation se concentrait dans le Xerox Park ou les laboratoires d'IBM. Si la création de valeur s'est massivement déplacée des grands centres de recherche publics ou privés vers les "jeunes pousses", c'est pour cinq raisons qui expliquent leur dynamisme extraordinaire : les start-ups rassemblent les meilleures compétences autour d'un objectif clairement défini ; leurs membres sont libérés des contingences, du passif et des inerties que représentent, dans une entreprise classique, la direction du marketing, le circuit de

distribution, etc. ; ils sont hypermotivés, à la fois par les intéressements financiers et par le formidable défi intellectuel qui leur est offert ; les ressources humaines sont par conséquent extrêmement faciles à gérer et éventuellement à reconfigurer ; enfin, une start-up part d'un budget base zéro, n'a pas de frais généraux et peut se donner une structure optimale.

Ces entreprises d'un nouveau genre, puisqu'elles sont à la fois entreprises et outils de gestion de projet, ont naturellement attiré les capitaux en raison de leur capacité d'innovation, et un cercle vertueux s'est instauré avec l'investissement dans le capital-risque, qui assure la pérennité du système.

La troisième vague est annoncée

Cette deuxième génération de start-ups est cependant en train de montrer ses limites : une sorte de "réajustement du futur" s'est opéré au mois de mars dernier, lorsqu'il a été clair que la plate-forme que j'ai décrite, dans son état actuel, ne tiendrait pas toutes ses promesses.

Nous attendons maintenant la troisième vague, qui se caractérisera par un réseau de télécommunications à large bande passante, des terminaux plus attractifs que le PC, qu'il s'agisse de télévisions, de téléphones UMTS, de consoles de jeu ou de palm-pilots connectés à l'internet, et enfin par des logiciels de haut niveau que cette nouvelle configuration a rendus nécessaires. Alors on pourra vraiment parler de l'avènement d'une nouvelle économie.

EXPOSÉ de Pascal HÉRON

J'interviens comme consultant à la fois auprès de start-ups et auprès de comptes établis, et mon cabinet a mené récemment une enquête non pas pour évaluer des business-models, ce qui est le travail des capitaux-risqueurs, mais pour comprendre comment, après la phase projet, la start-up gère les problèmes quotidiens que rencontre n'importe quelle entreprise.

Un business-model, un marché, un produit

Une des craintes récurrentes des start-ups est d'avoir choisi un mauvais business-model : un concurrent peut à tout moment émerger et développer un concept plus adéquat que le leur. Pour répondre à ce risque, une des clefs du succès est l'analyse marketing ; or cette opération est particulièrement délicate dans un contexte très mouvant et incertain. Des start-ups qui s'étaient constituées sur un modèle B-to-C révisent leur stratégie et passent en quinze jours à un modèle B-to-B : chacun sait pourtant que cela exige une approche marketing totalement différente.

Compte tenu de leur difficulté à analyser le marché, beaucoup de dirigeants de start-ups remplacent plus ou moins consciemment le marketing par la communication, et c'est ainsi qu'on a vu les portières des taxis parisiens se couvrir de publicités pour des sites internet ; mais jamais une campagne de communication n'a remplacé une analyse de marché.

À cet égard, deux conceptions s'opposent : la première consiste, généralement sous la pression des financiers et de l'obsession du "premier entrant", à se préoccuper avant tout de générer du trafic ; l'autre conception pourrait se résumer par la formule "*fidèle au premier clic*" : si l'internaute que vous avez attiré sur votre site est déçu, il risque de ne plus jamais revenir.

Des lapins sans clapiers

Un autre défi est d'assurer la qualité du management interne : à partir du business-projet et de l'équipe de départ, toute la difficulté est de bâtir une structure solide. Les start-ups ont à cet égard, par rapport aux entreprises classiques, l'avantage d'être familiarisées dès le départ avec la gestion de crise. L'une des start-ups auprès desquelles j'interviens a été brutalement

confrontée à un concurrent très puissant ; immédiatement, tout le monde s'est mobilisé pour trouver en quarante-huit heures une réponse à la crise ; au bout d'une semaine, le business-plan avait été revu et réajusté.

C'est pourquoi le défi le plus fondamental des start-ups est la gestion des ressources humaines. Pour prendre une image, on pourrait comparer les salariés d'une entreprise traditionnelle à des lapins installés dans des clapiers : quand l'un d'entre eux s'en va, on astique le clapier pour le faire briller et on recourt à un chasseur de tête pour trouver un nouveau lapin parfaitement adapté à ce clapier-là.

Dans la nouvelle économie, on a remplacé les clapiers par une prairie verdoyante dans laquelle les lapins s'ébattent en liberté ; les structures existantes sont extrêmement mouvantes, peuvent être révisées ou modifiées à tout moment ; il est difficile de recruter des personnes réellement adaptées à cet univers, que ce soit en profil ou en compétence ; je recommande généralement de choisir avant tout des personnes très équilibrées.

Des ponts plutôt que des murs

Un enjeu lié aux précédents est la veille concurrentielle : le web permettant une veille permanente, personne ne peut en faire l'économie. Cela dit, une différence essentielle par rapport à l'économie traditionnelle est la capacité des start-ups à se rapprocher de la concurrence et à créer des réseaux ; on voit même apparaître de vrais métiers dédiés spécifiquement au développement des alliances.

Enfin les start-ups doivent faire face aux problèmes de logistique ; les dirigeants savent qu'en général ce n'est pas leur point fort, et c'est souvent pour cette raison qu'ils recherchent des alliances avec les entreprises traditionnelles.

Plus généralement, entre les entreprises traditionnelles et celles de la nouvelle économie, on cherche de moins en moins à consolider les murs, mais plutôt à construire des ponts ; les rachats d'entreprises classiques par des start-ups ont traumatisé tout le monde, mais je crois que l'avenir sera plutôt à la complémentarité, les start-ups constituant avant tout des laboratoires d'innovation.

EXPOSÉ de Jean FERRÉ

La société Arisem, créée en 1996, produit et commercialise des progiciels de gestion de l'information s'appuyant sur une technologie d'analyse sémantique multilingue. Les applications sont des systèmes de veille, des portails documentaires ou de *knowledge management*, des sites web offrant des fonctionnalités avancées de personnalisation, des places de marché "intelligentes". Arisem comptait quatre personnes (les quatre associés) début 1998 et regroupe actuellement environ quatre-vingt-cinq salariés ; son chiffre d'affaires était de 500 000 francs en 1997, de 2 millions en 1998, de 6,5 millions en 1999 et sera aux alentours de 20 millions cette année. Nos actionnaires sont Innovacom, AGF Private Equity et Cairnwood, et bien sûr les quatre fondateurs. Tous les collaborateurs disposent de bons de souscription d'actions.

Le modèle du feu d'artifice

Il s'agit d'une entreprise à croissance forte, mais pas d'une "entreprise-fusée" comme le sont beaucoup de start-ups, qui offrent un spectacle aussi éblouissant que le feu d'artifice du 14 juillet, mais peut-être aussi peu durable. Est-il réellement possible de passer de dix à mille salariés en moins d'un an ? C'est sans doute nécessaire pour certaines activités grand public : l'engouement pour les trottinettes a visiblement été foudroyant. Mais les activités plus technologiques exigent du temps et de la maturation : à vouloir aller trop vite, on risque de frustrer les personnes et de faire exploser l'entreprise en plein vol.

Beaucoup de start-ups ont été créées sur une idée ou un modèle économique faussement innovant : leurs principaux atouts étaient d'avoir six mois d'avance, un bon carnet d'adresses et un financement énorme, leur permettant de s'installer d'emblée dans une position dominante, sans que le produit ait pu faire la preuve de son intérêt, et sans que les "vrais clients qui paient" soient forcément au rendez-vous. Ces start-ups sont dopées par des injections continues d'argent frais, et bénéficient ainsi d'une sorte d'impunité qui fait du tort aux entreprises réellement innovantes, incitées à surenchérir pour conserver leur notoriété. De temps en temps, heureusement, vient le moment où il faut rendre des comptes sur son modèle économique et sur la valeur que l'on prétend partager avec les clients.

Le partage de la valeur

Peut-être est-ce cette notion de partage de la valeur qui définit la nouvelle économie. À ma sortie de l'X (il y a dix ans), j'avais envie d'aventure, et j'étais tenté par l'industrie automobile. Je me suis donc adressé à un constructeur automobile français avec le projet de travailler dans le marketing, car la production elle-même ne m'intéressait pas ; on m'a répondu que ce serait certainement possible au bout de dix ou quinze ans. Il y a un an et demi, un jeune homme qui venait de terminer un MBA aux États-Unis est venu en me disant qu'il s'intéressait à la technologie et qu'il souhaitait faire des ASP (Active Service Pages) ; nous lui avons donné sa chance en lui précisant qu'il serait rémunéré à la hauteur de l'emploi correspondant, mais que le contrat pourrait être revu au bout de six mois s'il ne donnait pas satisfaction. En fait, il est resté à ce poste un an, et aujourd'hui il fait du marketing.

Ce qui caractérise la nouvelle économie, c'est qu'à tout moment on signe des contrats à durée déterminée avec tout le monde : avec les employés, avec les associés, avec les partenaires, ce qui signifie qu'il faut en permanence être en mesure d'offrir un contrat attrayant à chaque interlocuteur ; cela signifie aussi que plus personne ne peut exploiter une rente de situation, que ce soit face à un employé ou face à une entreprise : à chaque instant, il faut partager de la valeur avec son interlocuteur. Dans notre entreprise, cela fonctionne apparemment bien, puisque je n'ai licencié que deux personnes et que je n'ai eu que deux démissions.

Le judo économique

Un autre enjeu des entreprises de la nouvelle économie est l'apprentissage de ce que j'appellerais le "judo économique". Quand on crée une entreprise innovante, on a envie d'aventure, on est très réactif, on est capable de changer de point de vue rapidement ; ce qui est difficile, c'est de conserver cette souplesse quand l'entreprise prend de l'importance et qu'elle doit en même temps gagner de l'argent, capitaliser, créer de la valeur pour les actionnaires, etc.

L'entreprise doit recruter des personnes adaptées à ce genre d'aventure. À cet égard, nous avons retenu deux critères essentiels : l'honnêteté, même si cela peut paraître un peu naïf, et le fait de ne pas être psychorigide, d'être capable de changer en permanence. Nous avons besoin de collaborateurs qui acceptent de partager les informations, pour qui avoir tort ou raison n'est pas un enjeu majeur, et pour qui le bien commun vaut plus que la poursuite d'une action initiée par eux. Pour le reste, nous faisons ce qu'on doit faire dans toute entreprise, nous essayons d'avoir du recul et de gérer au mieux les problèmes quotidiens ! Notre avantage, par rapport aux PME traditionnelles et certainement par rapport à nombre de grands groupes, est notre capacité à nous équiper en technologies de gestion de projet et de partage de l'information - c'est le métier d'Arsem que de fournir ces outils, et nous avons des partenariats avec beaucoup de cabinets de conseil en organisation et systèmes d'information.

DÉBAT

B-to-B ou B-to-C ?

Un intervenant : *Dans un premier temps, les start-ups se sont intéressées au B-to-C ; leur modèle économique était simple : chocolat.com essayait d'être le premier à vendre du chocolat sur l'internet, et la seule difficulté était de savoir si les gens achèteraient leur chocolat de cette façon ou non. On est passé ensuite au B-to-B, qui touche à la fois aux concepts d'achat, de vente, de gestion, d'approvisionnement, de design, de marketing, etc. Mais comment un investisseur peut-il repérer les start-ups qui disposeront d'un vrai potentiel dans ces différents domaines ?*

Bernard Maître : Les investisseurs ne sont pratiquement pas concernés par le B-to-B, qui sera naturellement géré par les grands groupes eux-mêmes : je ne vois pas comment une start-up pourrait prétendre prélever un centime sur un yaourt qui transitera entre Danone et Carrefour. L'avenir des start-ups est bien dans le B-to-C, mais pour l'instant on n'a vu qu'une toute petite partie de ce qui nous attend. Le e-commerce fonctionne déjà très bien dans le domaine des biens culturels, du voyage, des transactions boursières, mais il ne prendra une réelle ampleur qu'avec ce que j'ai appelé la plate-forme de la nouvelle génération, qui nécessitera une large bande passante : écrans de télévision qui permettent de voir réellement ce qu'on achète, images vidéo, possibilité de dialoguer avec un vendeur en cas de difficulté, applicatifs de vente de haut niveau, etc.

La bouteille à l'encre

Michel Berry : *Jean Ferré nous a dit qu'il fallait faire la distinction entre les start-ups "feu d'artifice" et celles qui font des choses sérieuses ; mais honnêtement, quand on se fait expliquer le business-plan d'une start-up de technologie, on n'y comprend généralement rien. Comment un investisseur fait-il la différence ?*

B. M. : Les investisseurs se donnent beaucoup de mal pour essayer, justement, de comprendre, même s'il nous arrive parfois de nous tromper. Quand les créateurs de Business Object sont venus me voir, il y a quelques années, avec un système permettant de faire le lien entre les bases de données relationnelles et la future génération de base de données, je leur ai répondu que les technologies intermédiaires ne m'intéressaient pas. Quelque temps après, l'un de leurs clients, la BNP, a compris que cette technologie pouvait lui permettre de résoudre des problèmes extrêmement complexes d'info-centres. Aujourd'hui, Business Object est devenu leader mondial des logiciels d'interrogation des grandes bases de données et a bénéficié d'une très forte valorisation boursière.

Si les projets présentés par les start-ups sont souvent difficiles à comprendre, c'est parce que le maître-mot de cet univers est le "focus" : pour réussir, il faut être champion du monde dans un domaine éventuellement très étroit, mais possédant un effet de levier extraordinaire. C'est aux créateurs de start-ups de savoir nous expliquer en quelques mots en quoi la brique qu'ils fabriquent permettra cet effet de levier.

Jean Ferré : C'est ce qu'on appelle le "test de l'ascenseur" : vous prenez l'ascenseur en même temps qu'un investisseur ou que le patron d'un grand groupe, et pendant les quelques instants dont vous disposez, vous l'intéressez tellement à votre projet qu'au lieu de continuer jusqu'au dernier étage, il descend avec vous au second pour vous poser des questions. Dans notre cas et compte tenu du caractère très technologique de notre offre, la seule façon de passer ce test avec succès a longtemps été que l'ascenseur soit en panne. Aujourd'hui, nous avons recruté des gens ayant plus de dix années d'expérience en marketing et nos références restent nos meilleurs argumentaires commerciaux (une cinquantaine d'entreprises parmi lesquelles Aérospatiale, France Télécom, Usine Nouvelle, Saint-Gobain, Radio France, CSC Peat-Marxick...).

Charybde et Scylla

Int. : *Vous nous avez expliqué que la nouvelle économie mettait fin aux rentes de situation ; si l'on se réfère à ce qui s'est passé entre le 1^{er} novembre 1999 et le 4 mars 2000, elle substitue à ces rentes de situation des effets d'annonce qui permettent de surfaire les projets et de les vendre très cher en très peu de temps, sans se préoccuper excessivement de ce qui arrivera ensuite !*

J. F. : Il y a en effet beaucoup d'abus dans ce domaine. Arisem va probablement s'introduire en Bourse fin 2001 (dans la mesure où les marchés se ressaisissent). Pour m'y préparer, j'ai assisté à la présentation d'une société qui allait se faire coter. Un consultant "américain", présenté comme arrivant des États-Unis et s'excusant de son mauvais français, alors qu'à ma connaissance il passe le plus clair de son temps de ce côté-ci de l'Atlantique, avait été chargé d'accréditer le modèle de développement de l'entreprise ; pendant son discours, on projetait en arrière-plan des photos de lui en train de serrer la main à Bill Gates : c'était proprement hallucinant.

B. M. : L'arbre ne doit pas cacher la forêt ; il existe indubitablement des cas douteux dans la nouvelle économie, mais ces quelques problèmes d'éthique ne doivent pas masquer la création massive de valeur à laquelle nous avons assisté. Par ailleurs, on ne peut pas prétendre que les problèmes d'éthique soient propres à notre secteur, dans le contexte actuel.

Un raisonnement d'ingénieur

Int. : *J'ai été sensible à la notion de partage de la valeur dont nous a parlé Jean Ferré, à l'importance qu'il accorde à l'honnêteté ; en même temps, il nous annonce qu'il va entrer dans le second marché et qu'il fera fortune en cinq ans. Comment est-ce possible ? Dans son cas, je suppose que cela s'explique par le fait qu'il dispose d'une innovation technique vraiment majeure ; mais je doute que cela soit vrai de toutes les sociétés cotées en Bourse.*

B. M. : Votre raisonnement est celui d'un ingénieur. Il y a bien des façons de créer de la valeur : cela peut être, en effet, par une innovation technologique, mais cela peut consister également à dégonfler une rente de situation indue, ou encore à offrir aux clients des services qui n'existaient pas jusqu'alors et qui sont rendus possibles par une plate-forme somme toute assez banale. On peut parfaitement être honnête et devenir riche : il suffit de créer beaucoup de valeur pour ses clients et un peu pour ses actionnaires. L'assurance automobile représente en France cent milliards de francs tous les ans ; si grâce à la nouvelle économie nous faisons passer les coûts d'intermédiation des 35 % actuels à 15 %, cela signifie que chaque année la collectivité y gagnera vingt milliards de francs ; or les start-ups concernées seront beaucoup plus profitables que les compagnies d'assurance existantes.

La gestion des ressources humaines

M. B. : *On m'a rapporté qu'il y a quelques années, dans la Silicon Valley, quand on créait sa start-up, on avait déjà une certaine expérience : on avait travaillé chez Rank Xerox ou dans une autre grande entreprise ; aujourd'hui, on crée des start-ups en sortant de l'université, sans l'expérience et la sagesse qui sont nécessaires pour gérer correctement les ressources humaines et valoriser les gens, et qui ne viennent généralement qu'avec les cheveux blancs ; cela explique peut-être aussi certains problèmes d'éthique.*

J. F. : Arisem recrute essentiellement des personnes qui viennent de secteurs très variés de l'"ancienne économie", comme par exemple un ingénieur principal de l'armement ou encore une personne qui a passé quinze ans à faire du process chez Procter.

M. B. : *Beaucoup de séances de l'École de Paris ont montré que le secret des organisations très dynamiques est la reconnaissance et la valorisation dont ses membres font l'objet ; on comprend que ce puisse être le cas dans une petite équipe, mais que se passe-t-il quand les*

effectifs augmentent ? La standardiste a-t-elle vraiment le sentiment de participer à l'aventure ?

J. F. : Nous avons instauré une série de dispositifs transversaux dans lesquels la hiérarchie ne compte pas : l'organisation d'une soirée peut par exemple être prise en charge par quelqu'un qui n'a pas de responsabilité particulière et sera ainsi mis en valeur devant tous les membres de l'entreprise. Un autre principe de gestion des ressources humaines me tient particulièrement à cœur : on ne prend jamais une décision sans la personne qui va en subir les conséquences. Il faut prendre le temps de lui expliquer le problème, de réfléchir avec elle, ce qui conduira éventuellement à changer d'avis ou à prendre en compte des éléments auxquels on n'avait pas pensé. À titre d'exemple (vécu par un camarade) il n'y a rien de pire que d'apprendre par la presse que l'entreprise dans laquelle vous travaillez va être vendue, mais finalement beaucoup de petites décisions prises dans l'entreprise peuvent produire le même type de frustration et de colère.

Les dangers de l'apesanteur

M. B. : *Bernard Maître a dit que les "jeunes pousses" étaient libérées des pesanteurs des entreprises traditionnelles ; mais l'apesanteur n'est-elle pas dangereuse ? Quand on remet les gaz, comme dans la fusée de Tintin, la chute est d'autant plus rude. Lorsque les financiers qui soutiennent une start-up commencent à se rendre compte que les résultats ne seront pas au rendez-vous, qu'est-ce qui les empêche de l'introduire en Bourse pour en tirer malgré tout le plus grand bénéfice possible ?*

B. M. : Le système se régule tout seul : si un capital-risqueur introduit en Bourse une société qui ne contient que du vent, il se fait à lui-même un préjudice extrêmement grave, car le marché ne l'oubliera jamais. Certes, comme dans tous les domaines, il y a des périodes d'apprentissage, où, comme disent les Américains, "même les dindons volent" : tout le monde pense, de bonne foi, qu'un projet est solide, et en réalité il ne l'est pas. Mais le marché apprend très vite, le vent retombe, les dindons aussi, et actuellement je vous assure qu'il est très difficile d'en introduire en Bourse.

Marc de Scitivaux : L'expérience prouve qu'il peut être dangereux de s'en remettre à une autorité de régulation pour évaluer des activités qui sont en fin de compte très nouvelles pour tout le monde. L'exception qui a été faite par l'autorité de régulation pour Liberty Surf, immédiatement cotée sur le règlement mensuel sous le fallacieux prétexte qu'elle avait un actionnariat prestigieux, a fait perdre beaucoup d'argent à des milliers de petits épargnants.

Le temps béni des entreprises patrimoniales ?

Int. : *Il existe un autre type de régulation : beaucoup de start-ups se construisent avec l'argent des autres. Quand vous mettez en jeu votre propre patrimoine, cela change peut-être la donne ?*

B. M. : Effectivement, je pense qu'en créant un capitalisme où le capital est en libre accès, on change profondément la donne ; mais je ne vois pas qu'il y ait lieu de s'en plaindre.

J. F. : Si je suis entré à l'X, c'est parce que j'aimais l'idée que cette école, créée peu après la Révolution, était un système démocratique pour accéder aux plus hautes fonctions. Que l'argent des uns soit mis à la disposition des autres me paraît très positif : c'est une façon de rendre les gens un peu plus égaux par rapport à la capacité d'entreprendre.

Présentation des orateurs :

Jean Ferré : il est PDG de Arisem (<http://www.arisem.com/fr>), éditeur de progiciels de gestion de l'information s'appuyant sur une technologie d'analyse sémantique multilingue permettant de relier l'information et les personnes, notamment en fournissant un modèle de représentation de la connaissance en tant qu'agrégation d'informations utilisables pour action. Les applications sont des systèmes de veille, des portails documentaires ou de *knowledge management*, des sites web offrant des fonctionnalités avancées de personnalisation, des places de marché " intelligentes ". Jean Ferré est également président de l'association Silicon Sentier (<http://www.silicon-sentier.com>) qui fédère les acteurs parisiens (personnes et entreprises) de l'Économie Internet.

Pascal Héron : diplômé de l'ESCP en 1981, dirige EUROPE, cabinet de conseil en stratégie opérationnelle qu'il a fondé en 1993, ainsi que Zenfactory, structure dédiée à la Netéconomie. Spécialiste des mutations d'entreprise, il conseille depuis 20 ans les dirigeants face à leurs enjeux majeurs de changement.

www.europe-conseil.fr

www.zenfactory.com

pascal.heron@europe-conseil.fr

Bernard Maître : il anime depuis onze ans des sociétés de capital-risque après une carrière de créateur et de dirigeant d'entreprises ; il est aujourd'hui directeur associé chez Galileo Partners, fonds d'investissement leader du secteur de l'internet ; son ouvrage *Les Business-models de la nouvelle économie : stratégies de développement pour les entreprises de l'internet et du secteur high tech*, Dunod, 1999, est un succès de librairie.

Marc de Scitivaux : directeur de la publication *Les Cahiers Verts de l'Économie* ; chargé de mission au cabinet du ministre de l'Industrie Alain Madelin de 1986 à 1988 ; directeur du Développement de Sofaris de 1982 à 1986 ; adjoint au directeur général de l'Industrie au ministère de l'Industrie de 1978 à 1982.

Diffusion janvier 2001