



HAL
open science

Ne m'appellez plus jamais start-up

Olivier Ou Ramdane, Guillaume Panié, Cécile Philippot

► **To cite this version:**

Olivier Ou Ramdane, Guillaume Panié, Cécile Philippot. Ne m'appellez plus jamais start-up. Sciences de l'Homme et Société. 2001. hal-01908468

HAL Id: hal-01908468

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01908468>

Submitted on 30 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

NE M'APPELEZ PLUS JAMAIS START-UP

ÉCOLE NATIONALE
SUPÉRIEURE DES
MINES
BIBLIOTHÈQUE

I.E. 4 [435]

Olivier Ou Ramdane
Guillaume Panié
Cécile Philippot

juillet 2001

PROLOGUE

En ce début de l'été 2001, les entrepreneurs de la nouvelle économie ne font plus guère recette. Le doute s'est abattu sur les modèles économiques qu'ils avaient imaginés autour de l'Internet. Leurs business plans aux idées révolutionnaires ne suffisent plus à convaincre les professionnels du capital-risque.

Ainsi, au premier trimestre 2001, après plusieurs années de croissance à trois chiffres, les levées de fonds des entreprises Internet françaises ont stagné par rapport à la même époque l'année précédente. Aux Etats-Unis, l'investissement dans des sociétés Internet a même reculé de 35% entre ces deux mêmes périodes. Le phénomène est encore plus marqué qu'il n'y paraît : la plupart des levées concernent des réinvestissements ; les *venture capitalists*¹ cherchent à sauver leur mise en soutenant les start-up qu'ils ont supportées du temps de la bulle plutôt qu'à financer de nouvelles sociétés.

La bourse aussi a changé d'avis ; elle boude les valeurs Internet, autrefois élevées, aussitôt introduites, au rang de véritables stars des marchés financiers : les coqueluches du nouveau marché telles LibertySurf, Netvalue, Selftrade et bien d'autres ont vu leur cours s'effondrer pour finalement être divisé par 5 ou 10, parfois plus. Integra et Multimania, enseignes

¹ Capital-risqueurs

emblématiques de la vague Internet française, ont été absorbées par moins affaiblies qu'elles.

Pour certaines, la belle histoire a même atteint son épilogue... devant le président du Tribunal de Commerce.

A un engouement outrancier pour la nouvelle économie succède donc une méfiance tout aussi démesurée. C'est que, dans l'univers de l'Internet, on a longtemps été dans le domaine de l'émotionnel voire du fantasme. L'ampleur de la désillusion ne se comprend qu'à la lumière des promesses fabuleuses auxquelles beaucoup ont voulu croire.

Cette fascination collective et quelquefois aveugle face aux promesses de l'Internet peut être partiellement expliquée par trois constatations.

D'abord, nombre des idées gravitant autour du réseau mondial se révèlent être des idées simples. Elles disposent ainsi de la puissance propre aux idées simples, cette capacité à provoquer l'adhésion du plus grand nombre par la force de l'évidence. De manière triviale, l'Internet permet, par exemple, de s'affranchir des obstacles géographiques à la communication, chacun en convient.

Ensuite, ces idées simples ne présentent pas le travers commun de paraître stupides. Elles offrent au contraire souvent l'illusion de reposer sur un solide socle de rationalité. L'efficacité d'un réseau augmente comme le nombre de ses participants au carré¹, nous dit-on. Si l'Internet permet de faire croître

¹ Loi de Metcalfe

indéfiniment ce nombre de participants, alors l'efficacité, sans qu'on sache très bien ce qui se cache derrière cette notion, peut devenir quasiment infinie ! Rares sont ceux qui ne comprendraient pas cette démonstration au raisonnement si scientifique. Dans un pays comme le nôtre, profondément cartésien, ce type de discours résonne en outre d'un écho encore plus favorable qu'ailleurs.

Un troisième élément mérite enfin d'être souligné. Les discours sur la révolution numérique n'étaient pas véhiculés par quelques illuminés, prophètes d'une foi obscure. Dans chaque pays, les élites se sont mobilisées pour diffuser la bonne parole de l'Internet. Journalistes, hommes politiques, chefs d'entreprises, intellectuels... de tous horizons, les leaders d'opinion ont participé à l'établissement de la croyance collective aux possibilités sans limite de la nouvelle économie. L'Histoire ne dira jamais quelle part de conviction et quelle part de démagogie ou de « politiquement correct » entraient dans la composition de ce discours. A quel moment devenait-il marginalisant, voire dangereux, de ne pas vanter sans retenue les mérites de l'Internet ? A partir de quelle proportion de convaincus dans les sphères des élites n'y avait-il plus de place pour le débat ?

Même si certains prétendent aujourd'hui avoir senti très tôt la montée de l'exagération dans le discours ambiant, leurs voix sont demeurées étrangement discrètes.

Parmi les promesses les plus séduisantes de l'Internet, la désintermédiation constitue certainement une de

celles qui a été à l'origine du plus grand nombre de plans de développement (encore une fois, une idée simple, rationnelle et relayée par les élites).

L'Internet devait permettre, partout où existent des offres et des demandes complémentaires, de supprimer les intermédiaires qui ne feraient que profiter des imperfections du système. Acheteurs et vendeurs d'un même bien ou d'un même service, se retrouvant sur un unique site web, allaient avoir la possibilité d'échanger directement des informations, de comparer des offres et de mener des transactions... et tout cela pour la plus grande satisfaction de la collectivité, à l'exception de ces « profiteurs » d'intermédiaires. Un marché plus fluide, plus transparent et surtout plus ouvert aux nouveaux entrants remplacerait bientôt les jeux de connivences et réseaux d'initiés.

Dans les relations entre entreprises, cette promesse s'est traduite par l'éclosion d'une multitude de sites dits B2B (*Business to Business*), sites d'appels d'offre ou places de marché virtuelles dans tous les secteurs. Ainsi, près de 2500 places de marché, où l'on échangeait des biens aussi divers que des bobines d'acier, des machines outils, de la bande passante de télécommunication ou des droits de retransmission télévisée, virent le jour aux Etats-Unis en l'an 2000.

Cependant, nombre de ceux qui ont voulu s'abstraire radicalement des réseaux d'intermédiaires humains qui existaient avant eux se trouvent aujourd'hui en mauvaise posture, quand ils n'ont pas disparu. Ceux qui ont survécu, après avoir senti le terrain se dérober sous leurs pieds, ont souvent revu leur modèle afin d'y intégrer la dimension humaine qu'apportent des

réseaux d'intermédiaires physiques. Ils ont compris que ces derniers ne doivent sans doute pas seulement à des imperfections de marché d'avoir perduré jusqu'à aujourd'hui.

Nous espérons que la fable qui suit, largement inspirée de l'expérience initiatique que nous avons menée cette année, sera l'occasion d'une relecture enrichissante et distrayante de quelques-uns des phénomènes qui ont contribué, nous semble-t-il, à la formation puis à l'éclatement de la bulle Internet.

Nous avons choisi de décrire notre parcours sur un ton léger voire sarcastique, frisant même parfois la caricature. C'est un langage qui se révèle souvent plus percutant qu'un discours didactique.

Nous avons ainsi sélectionné quelques anecdotes, parmi les plus « croustillantes », qui nous semblent les plus illustratives des éléments de réalité auxquels nous nous sommes heurtés, parfois violemment, au cours de notre aventure dans le virtuel. Nous pensons qu'ils représentent l'expression, dans un contexte particulier, de certains obstacles qui se sont dressés sur la route de nombreux promoteurs de concepts *B2B*.

La galerie de portraits, dont les caractéristiques sont souvent épurées jusqu'à l'extrême, a de même pour ambition de mettre en lumière des comportements largement répandus. Les personnages que nous dépeignons n'ont ainsi souvent qu'une ressemblance très lointaine nos interlocuteurs réels. Les individus de notre histoire sont fictifs car ils résultent de l'assemblage de traits de caractère forts de différents protagonistes. Ils sont donc par construction excessifs

et caricaturaux. Nous avons pensé que c'était la manière la plus expressive de faire passer notre message.

Précisons enfin que l'action se déroule dans les arcanes d'une certaine partie de l'Administration française, ce qui nous offre l'occasion de mettre le doigt sur quelques travers qui peuvent y subsister çà et là. Mais, une fois encore, nous n'aurions pas commis cet écrit si nous ne pensions pas que la plupart des situations ou des réactions auxquelles nous avons été confrontés sont bien plus universelles qu'on ne pourrait le croire de prime abord.

Au menu,

- **Où émerge l'idée qui pourrait nous faire entrer dans l'histoire des pionniers de l'Internet**
- **Où apparaît un possible partenaire et financeur, M. Oliezkov**
- **Où l'on se veut de vrais « pros »**
- **Où l'on explore la jungle des « zinzins »**
- **Où les PME tombent le masque**
- **Où l'on retombe sur Terre**
- **Où la mayonnaise commence à prendre**
- **Où l'on part en campagne**
- **Où l'intrigue ne se dénoue pas**

PRINTEMPS 2000, CALIFORNIE :
OU EMERGE L'IDEE QUI POURRAIT NOUS FAIRE
ENTRER DANS L'HISTOIRE DES PIONNIERS DE
L'INTERNET

A NEW ERA

Mars 2000... à New York l'indice Nasdaq des valeurs à très forte croissance crève le plafond historique des 5000 points¹. L'Amérique, virtuellement plus riche que jamais, se sent propulsée par le vent nouveau de la *net-economy* vers des horizons des plus prometteurs.

« *Nous sommes en l'an 5 d'une révolution de 30 ans* », clament les prophètes des temps modernes aux tribunes des conférences qui se multiplient sur les *nouveaux business models, les paradigmes émergents de la nouvelle économie* ou encore *la réorganisation de la chaîne de valeur* dans telle ou telle filière. Ils ont vingt-cinq ans, ils ont tout compris... Eux savent que les tentacules géants de l'Internet se sont maintenant insinuées suffisamment profondément dans l'ensemble des secteurs pour que débute le grand chambardement. Et plus rien ne sera désormais comme avant. Non seulement la manière de faire des affaires se trouvera totalement bouleversée, mais la vie quotidienne, l'organisation sociale seront révolutionnées aussi

¹ Le 10 mars 2000, l'indice NASDAQ a atteint son record historique à 5048.62 points

sûrement qu'elles l'ont été par l'imprimerie et l'électricité.

Bien entendu, il y a déjà eu quelques désillusions. Le B2C² n'a pas encore tenu toutes ses promesses. La croissance soutenue du nombre d'internautes n'a pas suffi à enrichir les innombrables sites de vente, qui vont des voyages aux vêtements en passant par les produits alimentaires pour personnes ou animaux. Mais cette fois, c'est différent. Le succès ne souffrira aucune contestation. La « *next big thing* », comme on dit ici, concerne un marché bien plus important que celui de la consommation de détail. C'est le marché des relations inter-entreprises, c'est-à-dire entre professionnels. On l'a baptisé B2B pour *Business to Business*. On va désormais acheter et vendre sur Internet toutes sortes de produits industriels, que ce soit de l'acier ou des machines outils.

Des places de marché dites virtuelles commencent à éclore un peu partout, et en quelques semaines tous les secteurs vont être touchés.

Est-il encore temps d'agir ?

« THE OPPORTUNITY OF A LIFETIME »³

Il se passe quelque chose d'HISTORIIIIIIIIQUE !!! Pour de jeunes Français enthousiastes, en séjour aux Etats-Unis à ce moment-là, il est bien difficile de ne pas ressentir jusqu'au plus profond de ses entrailles le frémissement qui traverse le continent tout entier.

² B2C : business to consumer désigne les services de e-commerce à destination des consommateurs finaux.

³ « Une occasion à ne pas laisser passer »

Et de s'interroger : comment accepter de passer à côté de la grande aventure ? Sans même l'ambition de devenir riche, célèbre ou puissant, est-il envisageable de ne pas participer à la révolution, de ne pas faire partie des pionniers, ceux qui auront permis l'émergence du web, ceux qui l'auront en quelque sorte découvert...

Et dans vingt ans, quand tes enfants te demanderont ce que tu faisais en l'an deux mille, lorsque l'on réinventait le monde, que leur répondras-tu ?

C'est décidé ! Nous avons beau être de jeunes recrues de l'Inspection des Éoliennes (IdE), ce qui nous oblige à revenir en France suivre une année de formation à l'issue de notre stage californien et à travailler ensuite pour cette vénérable maison plusieurs années, nous ne pouvons pas rester au bord du chemin.

A l'instar de nos homologues américains, tous frais émoulus sortis de *Stanford* ou du *MIT*, nous allons créer un service innovant et interactif.

Reste donc à définir ce service et... à persuader la maison mère d'accepter sa mise en œuvre.

A LA RECHERCHE DE LA TERRE VIERGE

Aurions-nous raté le coche à quelques semaines près ? Nous en venons à le croire et à désespérer. *Brainstorming* et nuits d'insomnie se succèdent et nous n'avons toujours pas le moindre début de naissance d'une idée. A peine le concept révolutionnaire pointe-t-il le bout de son nez qu'une rapide recherche nous démontre qu'il a déjà été mis en œuvre et

exploité par deux ou trois start-up américaines ayant levé chacune plusieurs millions de dollars en capital-risque...

Dire qu'en 96 il aurait été si facile d'ouvrir un portail généraliste pour faire fortune ! Qu'en 97 ou même 98, il nous aurait suffi d'avoir l'idée de créer un site d'annonces immobilières... Qu'en 99, il y a à peine quelques mois, nous serions devenus des héros du nouvel ordre économique en ouvrant le premier *broker* français sur Internet...

Las, quelle injustice !

Nous croyons quelques jours tenir l'idée géniale : le transfert de propriété intellectuelle par Internet. Désillusion, deux jeunes loups de chez Procter & Gamble occupent déjà le terrain. Ce site ne sera pas français...

Pourtant, c'est dans cette direction qu'il faut chercher. En effet si la plupart des biens matériels que s'échangent les entreprises peuvent déjà être négociés sur une place de marché virtuelle (des espaces publicitaires aux fournitures de papeterie, chaque diplômé de la promotion 1999 du MBA de Stanford a choisi son créneau), il n'en est pas encore de même pour les biens immatériels... mais le temps est compté avant que ce marché aussi ne soit occupé...

Quelques sueurs froides plus tard, quelques longues soirées de discussion après, un concept émerge enfin. Nous allons créer une place de marché virtuelle dédiée

aux professionnels de la R&D¹. On y échangera des capacités de recherche entre entreprises n'ayant pas les ressources en interne d'une part et laboratoires de recherche soucieux de valoriser leurs compétences d'autre part. C'est un marché très fragmenté et, apparemment, les différents acteurs n'ont jamais su bien communiquer. De plus, le soutien à la R&D entre dans les missions de l'organisme public qu'est notre employeur, l'Inspection des Éoliennes.

Plus nous y songeons et plus nous croyons que c'est la bonne idée. On trouve même un nom qui sonne bien, Synerlab.

Ce 25 mai 2000, la discussion se poursuit très tard dans la nuit. Nous affinons le concept, imaginons une stratégie de développement, chacun y va de son idée et renforce notre confiance mutuelle dans le projet. En quelques heures, une série de quarante cinq *slides*² Powerpoint voit le jour. On y décrit la vision, le marché, les détails du service et les partenariats envisageables. C'est plein de flèches et de couleurs, très *corporate* dans son style... la preuve est ainsi faite que Synerlab va révolutionner les échanges de travaux de R&D.

¹ Recherche et Développement

² Transparents

IT'S ALL ABOUT EXECUTION ! ³

Gueule de bois le lendemain... après avoir rapidement parcouru l'ensemble des arguments rassemblés la veille pour soutenir les fondements de Synerlab, un frisson nous traverse soudain : et si c'était trop simple ? Pourquoi personne n'y aurait-il pensé avant ?

Conference call au sommet...

Mais non ! Justement, si l'idée paraît simple et même naïve, c'est certainement que c'est une excellente idée. Quoi de plus idiot que d'imaginer de vendre des livres sur Internet ? Et pourtant Jeff Bezos⁴ est aujourd'hui reconnu de manière unanime comme un des plus grands visionnaires du siècle. Il vient même d'être désigné comme homme de l'année par le magazine Time. Et puis, au fond, ce n'est pas l'idée qui compte, c'est d'être capable de la mettre en pratique. C'est précisément ce que les Américains ont compris et ce qui fait leur force aujourd'hui. Dans la Vallée⁵, on dit qu'une équipe motivée est capable d'enfoncer tous les murs qui se dressent sur sa route. Lançons-nous dans la mise en place de Synerlab et si c'est vraiment une fausse bonne idée, alors, au cours de l'implémentation, l'orientation du projet changera d'elle-même.

Nous étions alors loin de nous douter de l'ampleur du changement d'orientation...

³ Il n'y plus qu'à faire !

⁴ Jeff Bezos est le PDG d' « Amazon.com »

⁵ La vallée désigne ici la Silicon Valley

Le temps passe, nous continuons à travailler sur le concept de Synerlab. Le projet se précise. Reste à trouver un financeur. Nous sommes naturellement amenés à penser que l'association TEMBALPA, dont la mission consiste à valoriser les résultats issus de la recherche menée dans les centres R&D de l'Inspection des Éoliennes, pourrait financer le projet. Illico, nous achetons des billets d'avion pour Paris afin de rencontrer son président, M. Oliezkov.

**ETE 2000:
OU APPARAÎT UN POSSIBLE PARTENAIRE ET
FINANCEUR,
M. OLIEZKOV**

JUIN : DES AMERICAINS A PARIS

En ce mois de juin, il fait très chaud à Paris et l'on étouffe presque dans le bureau de Michel Oliezkov, au dernier étage d'un immeuble bourgeois du 7^{ème} arrondissement juste sous les combles. Monsieur Oliezkov dirige l'association TEMBALPA, qui a vocation à valoriser les résultats issus de la recherche menée dans les nombreux centres R&D de l'Inspection des Éoliennes. Nous arrivons en haut des huit étages dans le même état qu'après un cent mètres. M. Oliezkov est un grand barbu d'allure débonnaire. Son visage, à moitié mangé par d'immenses lunettes à verre fumé, arbore cependant un sourire jovial et rassurant. Il nous accueille en chemisette.

L'homme nous indique d'abord qu'il n'a pas beaucoup de temps à nous consacrer, nous promettons d'être concis.

Nous nous asseyons. Très vite, nous comprenons qu'il est persuadé que nous souhaitons créer une entreprise. Et, croyons-en son expérience, ce n'est pas aussi simple que ça, quoi qu'on en dise avec toutes ces start-up d'Internet qui monopolisent l'argent des investisseurs en capital-risque.

L'entretien aurait pu mieux commencer... nous nous aplatissons tout au fond de nos sièges..

Il nous propose de nous raconter son expérience passée de chef d'entreprise, quelles difficultés il a rencontrées et comment il les a surmontées.

Le récit se prolonge pendant près d'une heure et demie, M. Oliezkov n'omettant aucun détail sur son départ d'un laboratoire avec une technologie d'éolienne inversée, ses luttes titanesques avec les Hollandais au sujet de la propriété intellectuelle de cette découverte jusqu'à ses négociations interminables pour la cession de l'activité...

L'heure tourne, mais Synerlab le vaut bien.

A 17h00, nous entamons la présentation de notre projet. Le courant passe bien. Il comprend vite les motivations de notre visite : un financement et une caution pour le projet. Pour la version pilote, un montant de 300 000 F nous semble nécessaire.

Il commence par nous dire que TEMBALPA dispose d'un budget très limité et que les 300 000 F que nous lui annonçons sont loin d'être négligeables. Mais nous avons de la chance : TEMBALPA va justement créer un site web ; on pourrait peut-être y inclure Synerlab... ce serait d'ailleurs un formidable coup marketing.

M. Oliezkov pense qu'il devrait réussir à convaincre son conseil d'administration. Il nous demande juste de lui fournir un devis précis pour le site, que nous convenons de lui envoyer dans la semaine.

L'idée nous semble excellente. Nous quittons le bureau, après 2 heures et demie d'entretien,

totallement ragaillardis. Le financement est pratiquement obtenu.

Maintenant, « it's all about execution ».

NE T'EMBALLÉ PAS

De retour aux Etats-Unis, nous nous remettons d'arrache-pied au travail. Il s'agit d'établir très vite le devis détaillé que nous a demandé Monsieur Oliezkov. Il le présentera de manière informelle aux membres du conseil d'administration de TEMBALPA avant que celui-ci ne se réunisse dans trois semaines.

Nous sommes repris par nos activités respectives, et devons poursuivre nos investigations souvent tard dans la nuit. Car nous n'y connaissons pas grand chose et devons déployer force énergie pour identifier les logiciels nécessaires à la création d'une *marketplace* virtuelle. Nous voulons que notre devis apparaisse irréfutable et surtout très professionnel ...

Les sites des grands fournisseurs de logiciels présentent des études de cas bien faites sur ce qui a été monté avec leur matériel, c'est instructif, mais la facture s'élève souvent à plusieurs millions de dollars. Il faut dire que c'est encore la frénésie dans le monde de l'Internet ; le *B2C* bat de l'aile mais les investisseurs déversent toujours des flots de dollars sur ceux qui s'engagent dans des *BtoB ventures*¹. Les fournisseurs ne se privent donc pas.

Mais pour nous, les moyens potentiels restent limités.

¹ Start-up B2B

Finalement, notre choix se porte naturellement sur le matériel relativement bon marché commercialisé par la grande compagnie américaine MicroSpot. Nous y ajouterons quelques modules spécifiques d'autres distributeurs de logiciels qui s'adaptent bien sur cette plate-forme.

Nouveau parcours du combattant : sur le site d'information de MicroSpot, on trouve des dizaines de modèles de *pricing* différents pour le même produit, la plate-forme *B2B* que nous convoitons.

D'abord, quel type de licence voulons-nous ? La professionnelle, petites entreprises ou bien universités ?

Au fait combien de licences faut-il pour être en règle et combien de *CPU* pour le serveur ? Le prix est en effet « par *CPU* », mais nous ne savons pas très bien ce que cela signifie. Combien de clients ? Là, ils y vont fort, comment savoir ? Et en plus il faut préciser s'il s'agit de clients *premium*, *first class*, *gold* ou *frequent user*... Comme nous n'avons aucune idée de tout cela, nous choisissons la formule qui nous amène juste aux 300 000 F que nous avons promis à Oliezkov.

Une quinzaine de modules vient compléter notre proposition. Quelques heures avant l'expiration de l'ultimatum, nous envoyons par email notre devis au directeur de TEMBALPA.

Laissons-lui trois jours pour le consulter, nous lui téléphonerons ensuite pour en discuter.

Trois jours plus tard, au téléphone.

Bon... il a vu notre papier. On exagère un peu, non ? Il a parlé à son voisin qui dirige une SSII, il trouve qu'on est quand même dans la fourchette haute.

Et puis le module d'identification personnalisé, est-ce bien nécessaire ? De même, ne pourrait-on pas s'affranchir du paiement par carte bancaire ? Quant au logiciel de cryptage des données, ce n'est quand même pas si urgent ?

Nous essayons de discuter un peu en arguant que la crédibilité de la place dépend des fonctionnalités qui seront implémentées au moment du lancement. Il se renfrogne...

Et puis, ce devis n'est qu'indicatif ; la construction d'un même site peut coûter 50 000 F ou un million suivant la qualité des développeurs qu'on emploie, l'importance qu'on accorde au graphisme et une multitude d'autres paramètres. Il ne faut pas se braquer sur le prix, lui explique-t-on.

Il acquiesce, mais nous lâche, en vieux renard de la négociation, que ce sera difficile pour l'association de déboursier une telle somme.

Il ajoute qu'il aimerait aussi qu'on lui envoie un résumé de quelques pages présentant clairement le projet afin de le faire passer aux membres de son conseil. Il faut que ce soit vendeur et qu'ils y voient un intérêt. Ce sont des patrons, ces gars là. Ils pensent avant tout aux bénéficiaires...

Une semaine avant le conseil, le document est finalisé. Nous l'avons soigné, ne négligeant aucun détail, retravaillant à l'infini le moindre passage pour qu'il devienne limpide. Nous sommes très satisfaits du résultat.

Michel Oliezkov accuse réception du document, on pourra le rappeler à l'issue de la réunion du conseil.

Enfin arrive le jour tant attendu.

M. Oliezkov nous met sur haut-parleur. Le conseil se termine tout juste dans son bureau, et ils attendaient notre coup de fil. Ils sont heureux de nous annoncer qu'ils nous proposent 150 000 francs pour notre projet. Ils sont aussi prêts à mettre à disposition le *webmaster* qu'ils avaient l'intention d'embaucher pour construire leur propre site.

On discute un peu, pour le principe ... 150 000 F, ce ne sont pas les 300 000 F dont nous avons parlé, c'est même la moitié. Oliezkov montre un peu d'agacement... voici qu'on se met à pinailler, en plus devant ses propres administrateurs.

Il répond assez sèchement.

L'un de nous se lance :

« Mais nous sommes bien d'accord qu'il s'agit d'une place de marché réunissant tous les acheteurs et vendeurs potentiels de compétences de recherche ? » C'est un point sur lequel nous avons bien insisté dans notre document de présentation, soulignant l'intérêt évident pour TEMBALPA d'être l'organisateur de la place de marché qui apparaîtra inmanquablement dans le domaine de la R&D.

M. Oliezkov s'énerve. Bien évidemment, non, rétorque-t-il, en tout cas, pas dans la version pilote qu'ils se proposent de financer. Ils ne vont quand même pas faire la publicité de leurs concurrents ! Seules les offres de recherche des laboratoires associés à TEMBALPA ont vocation à apparaître sur le site.

Nous tentons d'expliquer qu'on est très loin de ce que nous avons proposé.

Il répond qu'à l'issue de cette phase pilote, nous pourrions poursuivre notre projet avec d'autres partenaires et ouvrir le site à tous les laboratoires du

monde si nous le souhaitons. Tout le savoir faire accumulé pendant la période de développement nous sera acquis bien entendu.
Nous sommes sceptiques.

Et bien, si c'est comme ça, nous en reparlerons plus tard. Il se met à nous appeler par nos noms de famille et part sur un grand laïus au sujet du syndrome « amazon point com ». « Même avec Amazon point com, il ne faut pas oublier qu'il y a un produit à livrer, dans un pavillon avec un chien devant la porte. »
On imagine bien les sourires entendus autour de la table à Paris.

Nous sommes désemparés. Comment peut-il refuser une telle opportunité ? Nous lui apportons sur un plateau un projet en or qui aurait transformé une association classique en leader du web hexagonal.
Mais pour nous, pas d'hésitation, pas question de jouer petit et de faire les *webmasters* d'un simple site de présentation.

Il est prévu que nous rentrions en France fin septembre pour suivre une année de formation, avant d'être affectés dans des Centres Régionaux d'Inversion et de Réglage des Éoliennes (CRIRE).
Nous décidons de reprendre la recherche d'un partenaire une fois revenus à Paris.
En attendant, nous menons des démarches pour faire accepter le projet par l'Inspection des Éoliennes.
Après quelques tractations, nous parvenons à faire entériner l'idée que la mise en œuvre de Synerlab constitue un travail pratique de formation. Nous

avons officiellement l'autorisation de lancer le projet dès la rentrée.

**OCTOBRE-NOVEMBRE 2000, PARIS :
OU L'ON SE VEUT DE VRAIS « PROS »**

PREMIERS PAS

L'amateurisme étudiant, très peu pour nous. Tout n'étant désormais qu'affaire d'exécution, nous décidons d'être professionnels, à l'américaine. Nous ne réussirons qu'avec des procédures et une organisation exemplaire.

Nous nous lançons d'abord dans la conception d'une base de données de contacts, répertoriant dans une première table les noms et les coordonnées des personnes rencontrées, table elle-même placée en relation injective avec une seconde table récapitulant les compte-rendus d'entretiens. Nous élaborons un guide d'entretien « prestataires » et un second guide d'entretien « industriels ». Une liste de tâches est mise en accès libre sur le serveur de l'Inspection, avec instruction ferme de la tenir à jour. Un planning à triple entrée complète le dispositif.

Maintenant, nous allons pouvoir travailler efficacement.

En attendant, il nous faut un nouveau nom. Synerlab.com a en effet été acheté par un Belge en août. Il demande 5.000 euros pour nous le céder !

On pense à Arrendi (R&D prononcé à l'américaine). C'est dans la tendance Vivendi, Aventis, ... De toute façon, il faut quelque chose qui sonne bien en anglais, on ne sait jamais... Diltech (prononcer Deal-tech) a les faveurs de nos collègues pendant quelques jours.

InnovXchange ne semble pas mal non plus. C'est sérieux, ça serait parfait pour la promotion à l'étranger. Mais, avec un nom comme ça, l'Inspection risquerait de croire qu'on veut lancer une start-up. InnovXchange passe à la trappe et la recherche de nom continue...

A LA RECHERCHE DES CHERCHEURS

Suivant à la lettre le manuel du parfait petit créateur de start-up, nous entamons rapidement une étude de marché et partons rencontrer des directeurs de laboratoires.

Nous poussons notre première porte.

C'est un laboratoire en demi sous-sol. Un aspect hors du temps : lumière jaune filtrée par les lucarnes au niveau de la rue, hautes armoires de bois sombre dans la bibliothèque, une odeur de renfermé. Dans les bureaux, la hauteur de plafond a permis la multiplication des étagères. Elles fluent sous le poids vénérable de vieux ouvrages semblant receler tous les secrets de la science. Secrets bien gardés, comme en témoigne la fine couche de poussière couvrant certains rayonnages.

Au centre de la pièce, se dresse un bureau couvert d'un tas de feuilles et de livres ouverts, fragile édifice primitif, défiant les lois de la gravité dans cette cathédrale du savoir. Au milieu de ce désordre se cache un minuscule ordinateur. C'est un portable extra plat qu'on distingue à peine. On comprend pourtant que ce doit être le seul outil de travail utilisé au quotidien avec le tableau noir, couvert de multiples

schémas complexes, dont certains présentent même plusieurs boucles de rétroaction.

Aux commandes de cet anachronisme de modernité règne le directeur d'un des plus prestigieux laboratoires français spécialiste d'écoulements diphasiques dans des tubes rectilignes.

Il nous accueille de bonne grâce.

Il commence par nous décrire sa discipline. Elle semble réservée à un petit nombre d'initiés. Ils ne sont que quelques centaines d'experts dans le monde. Ils ont fait leurs thèses dans trois ou quatre laboratoires bien identifiés, assistent aux mêmes colloques, organisent les mêmes séminaires. Ils sont abonnés aux mêmes revues spécialisées et lisent mutuellement leurs publications. Sans parler de la « littérature grise ».

Une brève sonnerie retentit. Nous cherchons des yeux le téléphone. Mais non, c'est l'alerte de réception des email. Notre interlocuteur prend quelques instants pour parcourir le message qui vient d'arriver. C'est l'un des anciens thésards du laboratoire, nous explique-t-il, ils sont plusieurs dizaines à travers le monde. Celui-ci travaille dans le centre de R&D d'un grand groupe industriel.

Il en profite pour se lancer dans une digression qui lui tient apparemment très à cœur. Le problème c'est qu'un DRH ne sait pas gérer des compétences d'experts, si bien qu'après trente ans certains deviennent aigris de n'avoir pas évolué en terme de carrière. En plus, les centres de recherche sont maintenant perçus comme un centre de coût et non

de profit. Foutaises !..., fait-il, visiblement amer. Un temps, un laboratoire pouvait arriver avec ses envies de recherche, fonder un GdR (Groupement de Recherche) et fédérer autour de lui de grands industriels.

Mais ce temps-là est révolu. Silence triste.

Nous lui exposons notre idée de place de marché. Il semble intéressé.

Généralement, quand un industriel fait appel à lui, c'est parce que des chercheurs du centre de R&D du groupe le connaissent.

Il poursuit en soulignant que le vulgus pecum au contraire ne sait jamais à quelle spécialité s'adresser. C'est bien pour cela que son labo ne travaille généralement qu'avec la même poignée de grands groupes, sur quelques contrats de plus de dix millions de francs.

Les écoulements diphasiques dans les tuyaux rectilignes, c'est sa corne d'abondance. Mais il voudrait aussi développer les applications industrielles de ses compétences sur les tuyaux courbés voire en forme de U. Pour cela, il n'est pas évident de trouver de nouveaux clients. Il se rend bien à des foires de la technologie, mais c'est effectivement la foire et le retour est faible. Il fait aussi parfois appel à des officines de mise en relation pour les contrats européens de recherche ... service payant et au prix fort.

Alors effectivement, pourquoi ne pas participer à notre place de marché. Si le prix ne dépasse pas celui

d'un abonnement à une revue scientifique, il n'aura aucun mal à le faire passer dans son budget annuel.

Nous nous séparons alors, après de chaleureux remerciements.

Notre tournée des laboratoires ne fait que commencer.

Nous y trouvons des patrons avenants et la confirmation qu'ils contractent majoritairement avec quelques clients attirés, le plus souvent de grands groupes. Ils entretiennent avec eux des relations de long terme, leur envoient régulièrement un ingénieur ou un technicien pour une mission d'au moins un an et les fournissent en chercheurs pour leurs centres de recherche.

Mais ils ressentent la nécessité de s'ouvrir plus. Pour cela, l'Internet serait un bon médium. C'est d'ailleurs la présentation sur le web d'un laboratoire de matériaux qui a fait connaître celui-ci à un grand vendeur d'articles de sport. Sans cela, il aurait fallu se passer encore un moment du développement des baskets anti-dérapages du futur.

L'interlocuteur de notre dernier entretien est lui aussi à l'affût d'un nouveau défi technique passionnant.

Après nous être perdus une demi-douzaine de fois dans les méandres des rues d'une zone industrielle, d'une bretelle d'autoroute à l'autre, nous débarquons avec trois quarts d'heure de retard. Nous hésitons à sortir, la voiture est confortable et dehors, il y a un

vent à décorner les bœufs. Normal, la ZI se trouve au milieu des champs de betteraves. Il y en a à perte de vue.

Nous sommes accueillis par un homme au crane dégarni par les soucis administratifs. Entre ses sourcils broussailleux et ses cernes profonds, brillent de petits yeux noirs pétillants. Il évoque ses sujets de recherche du moment. Un enfant qui met en œuvre un stratagème pour attraper un pot de confiture sur l'étagère du haut n'a pas la mine plus concentrée dans l'effort et le regard plus ébloui par la perspective de réussir.

Il se présente comme un chasseur de sujets techniques nouveaux et stimulants. C'est comme cela qu'il attirera les meilleurs élèves, thésards et ingénieurs.

Pour peu que le gibier en vaille la peine, il n'hésite pas à aller le chercher où qu'il soit. Même s'il se cache tapi dans une PME. Pourtant celles-ci sont précédées d'une réputation d'exigence de résultats rapides et à moindre coût, qui ne s'accommode pas facilement aux contraintes de la recherche académique .

Si le besoin de l'entreprise tombe dans son domaine de compétences, il s'y attèle ; c'est sa mission de service public, soutient-il.

Mais le pétilllement de ses yeux l'a trahi... Un bon sujet, ça n'a pas de prix.

Synerlab ? Bien sûr, une vraie réserve de chasse où il pourrait venir traquer de nouveaux sujets. Il achète, sans hésiter.

CHANGEMENT DE CAP

Quinze jours après le début de notre tournée, le constat s'impose. Les chercheurs sont prêts à payer pour obtenir des demandes surtout si des problèmes techniques stimulants se cachent derrière.

Mais les contrats de R&D sont loin de représenter des objets facilement négociables électroniquement comme du pétrole ou du maïs. Décrire sur une place de marché Internet les projets de recherche que les patrons de labo ont eu toutes les peines du monde à nous faire comprendre clairement en entretien et qui n'intéressent que trois personnes dans le monde... le défi nous semble insurmontable.

Qu'à cela ne tienne, nous recentrons le produit et sa cible. *Synerlab* baisse en gamme : adieu les grands projets de recherche, vive les prestations technologiques (mesures, essais, certifications, prototypages...) réalisées non seulement par des laboratoires de R&D mais surtout par de petits « centres de compétences techniques » locaux. Ces travaux s'avèrent facilement descriptibles, et relativement standards. C'est exactement ce qu'il faut pour pouvoir les présenter sur Internet.

Quelques coups de fils dans des centres de province achèvent de nous convaincre qu'il y a un bon coup à jouer du côté de ces prestations technologiques.

L'affaire est entendue à l'unanimité du comité exécutif... limité pour le moment à nous trois.

Ce changement de cap nous incite également à restreindre la cible des entreprises aux PME. Reste donc à cerner les comportements de ces PME :

comment trouvent-elles leurs prestataires ?
Cherchent-elles même des prestataires ?

RESULTAT DU SONDAGE : NSP¹

Nos appels téléphoniques aux syndicats professionnels ne reçoivent que des réponses sèches. Non, le syndicat des tuiles et briques ne s'occupe pas de ce genre de questions. Non, le président n'a pas le temps de vous recevoir ...

Qu'à cela ne tienne, nous discuterons directement avec des PME.

Nouveaux coups de fil auprès des syndicats : pourrions nous obtenir une liste de vos adhérents ? Les réponses sonnent encore plus sèchement que la première fois. Les listes d'adhérents sont soit confidentielles soit à vendre – quoi qu'il en soit, il n'est pas question de nous les communiquer gratuitement.

Toujours ce problème d'argent...

Nous parvenons finalement, via l'Inspection, à mettre la main sur une liste de 200 noms d'entreprises de mécanique, assortie de leurs coordonnées téléphoniques. Aussitôt nous nous mettons à élaborer un questionnaire.

Chacun a son idée très précise. Il nous faut presque deux jours de tractations et de négociations pour tomber tous les trois d'accord sur la formulation des deux questions principales :

¹ Ne Se Prononce Pas

« Quels ont été les derniers travaux à contenu technologique que vous avez sous-traités à un prestataire extérieur (Centre technique, BTS, IUT, bureau d'étude, école...) ? »

et

« Comment avez vous trouvé les prestataires adéquats ? »

Nous nous relayons un bon moment devant le fax et, deux cents télécopies plus tard, nous poussons un soupir de soulagement.

Pas de réponse l'après-midi même. Normal, c'est la secrétaire qui va recevoir notre questionnaire. Elle les mettra sans doute le soir dans la case courrier du patron.

Le lendemain matin, nous nous précipitons sur le fax. Toujours pas de réponse. Pas étonnant, nous disons-nous, les PME ne travaillent pas la nuit.

La matinée passe. Toujours pas de fax. Nous nous rassurons comme nous pouvons.

15h. Youpi ! Première réponse.

Difficilement utilisable : à la question « comment avez-vous trouvé les prestataires adéquats ? », le patron a répondu « super ».

Aucun retour le lendemain.

Ah ! une réponse le surlendemain.

Et puis plus rien...

1% de taux de retour, c'est un désastre.

Nous ne perdons pas espoir pour autant et décidons de relancer les entreprises par téléphone. Ça nous donne l'occasion d'encaisser quelques fins de non-recevoir supplémentaires mais également de discuter avec plusieurs chefs d'entreprise.

- Avez-vous déjà fait appel à des prestataires extérieurs ?
- Quelquefois seulement, car d'habitude on fait tout en interne.
- Quand vous aviez un problème technologique à résoudre ?
- Non, quand je pouvais glaner une aide publique. J'avais besoin de recruter un technicien ; ils avaient des aides pour l'embauche de cadres mais pas de techniciens et promettaient de payer la moitié de la facture d'un prestataire. J'ai donc fait appel à un centre extérieur. Mais cette année, je me retrouve de nouveau avec mon problème, et cette fois je veux un technicien. Votre système est-il relié à l'ANPE ?

Ou encore :

- Et vos prestataires, comment les trouvez-vous ?
- Ben, ce sont mes fournisseurs d'équipement. C'est eux qui font les petites prestations dont j'ai besoin. Et c'est à eux que je m'adresse depuis 15 ans.
- Quant à moi, la seule fois où j'ai fait appel à un prestataire extérieur, c'était le labo du thésard qui sortait avec la cousine de ma secrétaire.

Et un autre :

- Je n'ai jamais le temps de m'en occuper. Je ne sais pas.

CONSEIL DE GUERRE

Nous avons l'impression que les PME ont autre chose à faire, et que notre système est le cadet de leurs soucis. Nous ne découvrons pas beaucoup d'enthousiasme pour notre place de marché, mais pas de critique franche non plus. Une sorte de molle indifférence. Mais avec une bonne dose de marketing, tout ça devrait pouvoir s'arranger :

- Nous disposons d'un produit (enfin..., on en aura bientôt un)
- Il y a un marché (enfin..., il faut bien s'en convaincre)

Si les professionnels du *marketing* parviennent à refourguer en permanence des yo-yo ou des nouvelles versions de MicroSpot World aux consommateurs, un système aussi utile que le nôtre devrait vite trouver des clients. La force des grandes marques, c'est leur nom. Il nous faut sans plus attendre trouver un nom qui tienne la route.

Nous étions restés sur Arrendi ou InnovXchange. Bof...

InnovTech ne nous semble pas mal. Mais on peut trouver mieux. Les noms fusent : LaboCoop, Erédé, Xrecherche, chercheETtrouve, ... Au fur et à mesure, nous nous prenons au jeu.

Tout à coup l'illumination : Prestatech !!

Ça sonne bien et – miracle – « Prestatech.com » n'a pas encore été déposé, ni en Belgique ni ailleurs. Quelques minutes et 24 \$ plus tard, le nom de

domaine nous appartient. Encore un petit moment de réflexion créative et Prestatech devient même **PRESTATECH.**

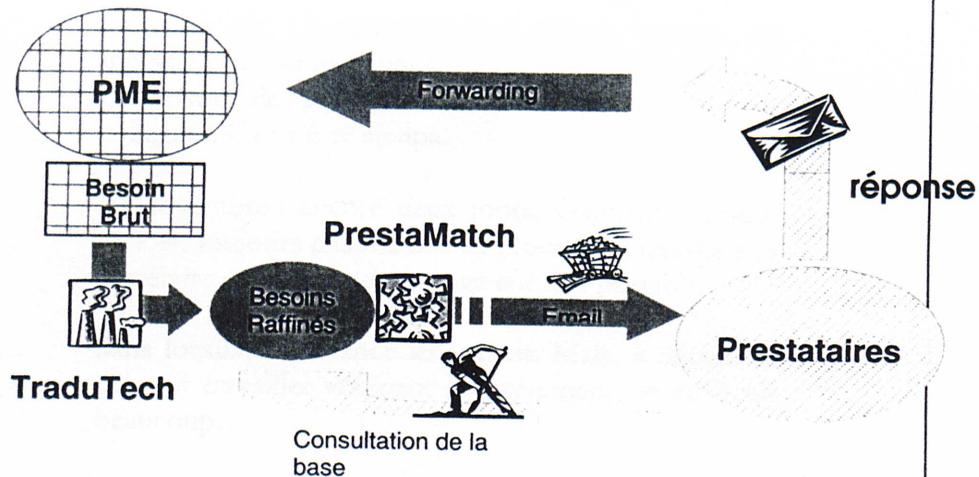
Le nom, c'est bien mais ça n'est pas tout ; comment faire passer notre message en quelques mots ? Nous déroulons notre cours de marketing stratégique. Nous commençons par la définition claire de la valeur ajoutée de notre produit :

- identifier un besoin,
- identifier une compétence et relier les deux.

Un zeste d'inspiration créatrice plus tard, nous divisons Prestatech en deux services aux noms accrocheurs :

- © TraduTech™, qui permettra de raffiner un besoin industriel brut en un besoin de compétence,
- © et PrestaMatch™, qui assurera la correspondance entre ce besoin de compétence et les prestataires inscrits.

Un schéma nous permet d'illustrer clairement ce mode de fonctionnement en deux temps :



TraduTech et PrestaMatch vont assurément déchaîner l'enthousiasme. Le projet nous semble enfin reposer sur des fondations solides. Surtout que la chance a enfin l'air de vouloir daigner nous sourire.

GAGNANT-MEPLOUF

Dans l'Usine Nouvelle, nous découvrons en effet un encart sur Propulsor, un incubateur public. Coïncidence heureuse, son patron est un vice-président de l'Inspection, M. Gagnant-Méplouf. Coup de fil sur coup de fil dans les trois jours qui suivent. Cet homme semble insaisissable. On arrive finalement à le joindre un soir. Il nous propose de monter le voir immédiatement.

La présentation commence... *Slides* habituels : l'équipe de fondateurs, la vision, l'environnement

concurrentiel, le *business model*, la plate-forme technologique. Gagnant-Méplouf se montre intéressé. Quelques questions, sauce « *Nouvel Economiste* », sur le *business model*. Les thèmes à la mode : le B2B, les ASP, les *marketplaces*.

Au bout d'une heure, on passe aux choses sérieuses. Nous avons besoin d'un endroit où travailler et d'un investisseur. Propulsor réunit 16 instituts supérieurs de la région parisienne, dont une majorité de grandes écoles d'ingénieurs. Il s'agit d'incuber des projets nés dans ces écoles ou dans des centres de formation, notamment celui de l'Inspection des Éoliennes. Prestatech n'est donc pas très loin de la cible. L'incubateur vient de plus d'emménager dans de nouveaux locaux, avenue de la Tour d'Ivoire. 300 m² de bureaux, destinés à accueillir une dizaine de start-up. Les locaux sont encore vides, nous dit Gagnant-Méplouf. Il va parler de nous à son conseil d'administration le surlendemain. Notre particularité – nous ne sommes pas une entreprise – ne semble pas insurmontable. Propulsor pourrait nous accueillir tant qu'il y reste de la place, ce qui pourrait bien être le cas pendant toute l'année qui vient. Ceci nous convient parfaitement. Il nous promet de nous rappeler dans 48h, à l'issue de son conseil d'administration. Nous pourrions déménager dans les 3 semaines. Il a l'air sûr de lui. Le projet démarre enfin vraiment !

Nous sortons de son bureau euphoriques. Prestatech est incubé ! Nous allons nous installer avenue de La Tour d'Ivoire ! On imagine déjà l'émulation entre les start-up, le travail 15 heures par jour, les pizzas à 22h, la techno au boulot. Il faudra qu'on fasse une soirée d'inauguration !

20 novembre : déjà trois jours et toujours pas de nouvelles de Gagnant-Méplouf. Nous laissons un message sur son portable.

On parle de notre soirée d'inauguration à nos collègues. Ça va être sympa.

22 novembre : encore deux jours, Gagnant-Méplouf ne s'est toujours pas manifesté. Nouveau message à sa secrétaire, puis second message sur son portable.

Sans locaux, on avance lentement. Mais, à défaut de pouvoir travailler vraiment concrètement, on réfléchit beaucoup...

25 novembre : nous croisons finalement Gagnant-Méplouf dans les couloirs. Il n'a pas eu le temps d'aborder le sujet Prestatech lors du dernier conseil d'administration. Promis, il en parle sans faute dans la journée à son président et nous tient au courant le lendemain. Selon lui, ça devrait marcher sans problème.

En attendant, nous nous réunissons pour donner corps aux concepts PrestaMatch et TraduTech. Il s'agit de créer un espace de Banach des compétences, un espace algébrique des besoins – forcément de dimension infinie, et de les relier par une application bijective. Nous passons des après-midi à nous demander comment normer le Banach des compétences. Nous n'arrivons pas à décider si l'espace des besoins doit être de forme matricielle ou arborescente. La matrice permet de croiser domaines de compétences et types de prestations, ce qui est un plus. L'arbre a une structure plus modulaire. Nous

concluons pour finir que la forme idéale est celle d'une matrice à n dimensions.

29 novembre : le temps passe et Gagnant-Méplouf demeure injoignable. Toujours pas de réponse. On s'inquiète, on s'énerve. On n'arrive pas à travailler dans notre salle collective. Nous n'avancions pas du tout. Heureusement, avec nos nouveaux locaux, ça ira mieux. On pourra enfin être un peu « pro ».

C'est finalement le 30 novembre que la réponse de Gagnant-Méplouf nous parvient. Nous l'apercevons à la cantine et lui sautons dessus. C'est la catastrophe. Il ne peut pas nous héberger. Leurs locaux seraient tout compte fait déjà pleins !

On n'a plus ni argent ni locaux, de vrais SSNL¹ de la nouvelle économie. En plus on avait déjà prévenu tout le monde qu'on était incubé. Il va falloir repousser la soirée d'inauguration.

On en revient donc toujours à ces histoires d'argent.

Malheureusement, l'épisode Gagnant-Méplouf est symptomatique. Nous ne pourrions pas trouver d'argent privé. Notre statut particulier – nous avons accepté de travailler quelques années dans les centres régionaux de l'Inspection, dès la fin de notre formation – achèverait de décourager les investisseurs éventuels. Qui miserait un dollar sur une équipe qui n'est en place que pour les neuf prochains mois ?

¹ Sans Sou Ni Local

En revanche, l'aura de l'Inspection des Éoliennes dans le secteur public constitue un atout considérable. Les Éoliens ont investi de nombreuses administrations, où ils jouissent d'un grand prestige. Armés de notre présentation de plus en plus léchée, nous partons donc en quête de subsides publics, à l'assaut des Intermédiaires Institutionnels.

DECEMBRE 2000 – JANVIER 2001 :
ON L'ON EXPLORE LA JUNGLE DES « ZINZINS »¹

M. JOULE NOUS ECLAIRE

Chercher de l'argent dans l'Administration... Mais par où commencer, c'est si vaste l'Administration. Le Directeur des Vents au Ministère des Éoliennes, un ancien de l'Inspection, nous oriente vers le sous-directeur de la Technique, au ministère des Inventions. Celui-ci accepte de nous recevoir ! Nous exultons : il a sûrement de gros budgets et notre projet entre clairement dans ses priorités.

Atteindre son bureau relève du parcours d'obstacles. Nous nous perdons trois fois entre l'accueil et la pièce 3-3542, dans un dédale de couloirs entremêlés. Nous finissons par arriver dans le bureau de M. Joule. Grande pièce lumineuse. Il a l'air jeune et dynamique. Très bonne première impression. C'est sûr, il va nous aider.

M. Joule nous écoute sans nous interrompre, apparemment très intéressé. *Hum* d'acquiescement après la présentation de TraduTech. Même accord au sujet de PrestaMatch.

¹ Intermédiaires Institutionnels

Il prend la parole à la fin de l'exposé. Tout à fait d'accord, c'est un vrai sujet. Et notre analyse lui semble assez juste.

D'ailleurs, voilà le rapport annuel de l'Office d'Observation et de Réflexion sur les Sciences et les Techniques (OORST) qui vient de paraître et qui diagnostique une insuffisance de relations entre la recherche et les entreprises.

Au fait, il a déjà vu passer un projet similaire au nôtre, qui avait l'air bien. Ça a échoué : aucune PME ne passait d'annonces. Il faut dire qu'ils n'avaient pas vraiment de TraduTech.

Et puis, il nous conseille d'appeler une structure basée à Nancy, l'ODII (Office pour la Diffusion de l'Information Intéressante). Ils pourraient être intéressés par ce que l'on fait.

Au fait, connaissons-nous le concours de création d'entreprise de l'ANVAR¹ ? Pourquoi ne pas être candidats ? « En déposant un dossier pour mai prochain, vous pourriez avoir de l'argent pour octobre... »

A bout, nous finissons par poser la question qui nous brûle les lèvres de manière directe :

- Le projet vous intéresse-t-il ? Combien pouvez-vous y mettre ?

¹ Agence Nationale de Valorisation de la Recherche

Réponse immédiate, accompagnée d'un grand sourire. Le projet l'intéresse beaucoup.

Ouf !!

Il renchérit : c'est vraiment un projet très intéressant. Il est de tout cœur avec nous.

L'entretien touche à sa fin :

- Ecoutez, merci de votre visite. Bon courage, je vous soutiens à fond. Revenez me voir quand ça marchera.

Nous quittons son bureau consternés.

Nous écumons sans plus de succès la Direction des Nouvelles Entreprises, la Direction de l'Artisanat, l'Agence de la Recherche et le Service des Services. Aucun ne peut nous aider.

Fini les grands ministères. Nous voilà donc vaccinés. Nous décidons de chercher des soutiens au sein de l'Administration locale, certainement plus proche du terrain et des réalités.

Dès le lendemain, nous obtenons un rendez-vous à la DRIRE².

VISITE A LA DRIRE

Eric Paris, un des responsables du développement industriel de la DRIRE, nous reçoit.

La machine est maintenant bien huilée.

Présentations rituelles pour commencer : vous avez devant vous trois petits génies. En plus ils sont pas bêtes. Et ils ont l'idée géniale de créer une *marketplace B2B* des prestations technologiques. Il semble

² Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement

intéressé et appelle un collègue spécialiste *software*, Mike Rogers. L'espace d'un instant, on se croirait dans la *Silicon Valley*.

Mike Rogers pose les bonnes questions. Il va au point dur tout de suite – le système expert TraduTech, la capacité à traduire un besoin. C'est le premier à nous *challenge* sur la technique. Rien n'est moins sûr que la capacité réelle de notre système à poser des questions cohérentes pour faire émerger clairement le besoin du demandeur et l'orienter vers le bon laboratoire, mais il nous semble que personne jusqu'ici ne s'en rend compte. En tout cas personne ne nous le dit.... Mettez trois scientifiques sortis brillamment des meilleures écoles françaises ensemble, faites leur affirmer qu'ils ont conçu un logiciel révolutionnaire. Qui mettra en doute la faisabilité technique de la chose ?

Mais les critiques s'abattent sur le projet commercial ou le modèle financier. Il faudrait faire présenter le même projet par trois HEC. Mêmes *slides*, mêmes mots. On aurait des surprises en écoutant les réactions.

Mike est dur, mais Eric Paris nous parle de subventions. Et surtout, de subventions de la DRIRE. C'est la première fois qu'on ne nous renvoie pas vers quelqu'un d'autre pour avoir de l'argent. Nous découvrons des sigles barbares - nous pourrions être éligibles à des aides MANIP¹. Enfin une lueur d'espoir en ce qui concerne les finances. La réunion est productive. La MANIP se profile à grands pas. Mike continue son désagréable jeu de questionnement. Mais Eric Paris est impressionné. Il arrête Mike. « On

¹ Mesure d'Aide à la Nouveauté Internet dans les PME

comprend que vous ne vouliez pas en dire trop sur votre technologie. J'imagine qu'il y a des aspects brevetables. »

Il nous conseille d'autre part de rencontrer Denis Potuve, animateur du Réseau de Diffusion Technologique (RDT) d'Ile de France qui vient d'être créé. Celui-ci pourrait être intéressé également par notre service.

LE RESEAU

Nous rencontrons quelques jours plus tard l'équipe du RDT au grand complet – Denis, le patron, Denise, son assistante, et Bernard, le consultant informatique. Le projet intrigue beaucoup Denis. Il a besoin d'un site web pour son réseau. Il pressent les synergies avec notre projet.

Il y a seulement quelques mois que le réseau d'Ile-de-France a été officiellement lancé. Ça a d'ailleurs été l'occasion de débats homériques, car, nous dit-on, à Paris, tout est bien plus compliqué. C'est pourquoi celui d'Ile-de-France est le dernier-né des réseaux.

Monsieur Potuve, nous explique ensuite ce qu'est exactement un RDT :

« En fait, nous n'existons pas, vous avez devant vous trois personnes totalement invisibles... »

Voilà qui commence bien !

« Vous êtes dans les locaux d'une association d'aide aux PME, InnoCap 2000, qui supporte le RDT de la région ».

Pas certains de bien comprendre ce qu'il veut dire par « supporte », nous nous abstenons cependant de toute question de peur d'avoir l'air stupide.

« L'ANVAR, le Conseil Régional, la DRIRE et le DRRT¹ ont choisi de la subventionner. Elle doit coordonner les actions de l'ensemble des organismes qui, sur le terrain, ont mission de soutenir les PME sur des questions techniques. »

Nous découvrons, stupéfaits, le nombre pléthorique des structures qui, dans une région, sont en charge du transfert de technologie : à ceux que nous connaissons déjà, s'ajoutent les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), les Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie (CRITT), les Chambres Régionales des Métiers (CRM), des associations diverses et variées constituées par des établissements d'enseignement supérieur, des antennes de syndicats professionnels et même des groupements de communes...

« C'est quelquefois un peu la cacophonie. Les boîtes s'y perdent. Nous, au RDT, on essaie d'organiser une cohabitation harmonieuse entre tous les chargés de mission, histoire qu'ils travaillent ensemble et pas comme des concurrents... »

Il reprend.

« On distingue les membres du premier cercle, ceux qui ont signé la charte du RDT et qui peuvent distribuer l'aide AIE² et les autres, qu'on dit du deuxième cercle. Mais c'est très politique, vous savez, tout ça... »

¹ Délégué Régional à la Recherche et la Technologie, dépendant du Ministère de la Recherche

² Aide Indispensable aux Entreprises

Nous comprenons surtout que cette petite équipe a vocation à rester dans l'ombre ou du moins totalement transparente. Ce serait tout de même un comble qu'en tentant de simplifier les rapports entre PME et organismes du transfert de technologie, on en rajoute un nouveau qui brouille encore le paysage.

Il nous présente ses deux acolytes.

Denise est plus qu'une assistante, c'est sa seconde tête, elle s'occupe un peu de tout.

Bernard quant à lui travaille pour le RDT de temps à autres. C'est un indépendant. Denis le connaît depuis longtemps et a une grande confiance en lui : ils se comprennent à demi mots, nous révèle-t-il en se tournant vers son compère, qui sourit un peu gêné.

Nous nous lançons dans la description de notre projet. Au bout de 3h de discussions – il est 20h15 - on décide qu'il faudra se revoir.

SAUVES PAR LA TECHNO

L'ambiance tourne franchement à la déprime au cœur de l'hiver parisien, tendance « rien ne va plus ». Nous avons beau poursuivre en petits comités nos élucubrations sur la manière dont nous allons connecter les demandes de travaux technologiques aux offres de compétences, rien de simple ne se précise vraiment.

Au moins, nous sommes parvenus à formaliser le problème. En termes mathématiques, nous saisissons clairement la démarche à appliquer : après avoir structuré l'espace des demandes et l'espace des compétences, nous construirons un projecteur de l'un vers l'autre. Nous doterons ensuite l'espace des compétences d'une norme (ou au moins d'une distance).

Plusieurs semaines sont pourtant passées sans que, malgré nos investigations dans des revues spécialisées, nous puissions donner corps à cette belle construction de nos esprits.

C'est pourquoi, lorsque nous rencontrons Mathieu Game, notre moral est au plus bas...

Mathieu est un ancien de l'Inspection qui a choisi de se consacrer à la recherche scientifique plutôt qu'au contrôle des éoliennes, comme cela arrive parfois. Il a opté pour une discipline au confluent de l'informatique et de la sémantique baptisée par les anglo-saxons « *information retrieval* » et qui connaît un essor fabuleux avec le développement d'Internet car

elle alimente toutes les innovations sur les moteurs de recherche.

Fort de sa notoriété internationale et de son savoir-faire, M. Game a récemment monté une start-up, Fouilletoo, exploitant une technologie mise au point dans son laboratoire.

Comme il fait partie de ces quelques éoliens engagés dans la révolution numérique, nous avons décidé de lui rendre visite et de lui parler de notre initiative.

Nous déjeunons avec lui un lundi de décembre.

Son enthousiasme est communicatif et nous sommes littéralement fascinés lorsqu'il nous décrit toutes les applications envisageables de son système qui permet d'effectuer des recherches intelligentes dans de vastes ensembles de données.

Nous essayons de mettre le même enthousiasme à conter notre aventure malgré nos déboires avec les espaces de Banach qui nous minent le moral.

C'est un peu confus, mais il semble bien saisir le problème.

Mathieu réagit soudain ; on pourrait peut-être utiliser son système pour Prestatech... Si on rassemble un grand nombre d'informations en vrac sur les prestataires (et il en existe beaucoup : sites web, publications, rapports, études de cas, ...) alors son moteur pourrait associer à une requête donnée le prestataire le plus pertinent.

Tout cela reste bien théorique, mais cette perspective rallume en nous une lueur d'espoir et nous terminons le déjeuner bien plus détendus. Ragaillardis, nous nous donnons rendez-vous dès le lendemain pour découvrir précisément les performances du moteur.

Lorsque nous entrons pour la première fois dans les locaux de la start-up, il y a comme un relent de *Silicon Valley* : c'est exigü, sans donner pourtant la moindre impression de manque d'espace. Le bureau du PDG est le seul à être doté de murs, ou plutôt de grandes baies vitrées. Ainsi, à tout moment, chacun peut voir ce qu'est en train de faire Mathieu, qu'il soit en réunion avec des investisseurs américains ou en train de bidouiller sur sa machine comme le dernier arrivé de ses programmeurs. Partout, des écrans de vingt-trois pouces sur lesquels on aperçoit des dizaines de lignes de code. Un petit air de jazz couvre le ronron monocorde des serveurs dernier cri. Admiratifs et un peu envieux, nous patientons quelques instants sur un canapé en regrettant nos ex-futurs locaux de l'avenue de la Tour d'Ivoire qui auraient sûrement ressemblé un peu à ce petit coin de paradis.

« C'est la bourre ici, on est un peu la tête sous l'eau », vient nous dire Mathieu au bout de quelques minutes.

Encore un petit quart d'heure d'attente et nous passons dans son bocal.

La démonstration peut commencer, maestro !

Un enfant de huit ans comprendrait le fonctionnement de l'outil, nous confie-t-il, l'œil brillant – mais pour le concevoir, c'est une autre affaire. Il enchaîne. Le moteur permet de mener une recherche intelligente à travers un ensemble de documents, qu'il s'agisse de pages web ou de textes sous d'autres formats, en constituant dynamiquement une arborescence pertinente par rapport à la requête initiale. En pratique, après avoir entré son mot,

l'utilisateur se voit proposer une liste de mots-clés. Ces derniers sont sélectionnés par contrastes statistiques dans les textes qui contiennent le terme de la requête. Le processus se poursuit de manière itérative ; en cliquant sur un des mots-clés de la liste, on obtient une nouvelle liste, ce qui permet de raffiner de nouveau sa recherche, et ce jusqu'à parvenir à un nombre de documents suffisamment faible pour qu'ils soient examinés un par un.

Ce n'est pas très clair...

Alors prenons un exemple parlant : Mathieu dispose d'une démonstration lumineuse. Si l'on interroge, sur une base d'articles d'un hebdomadaire français, le moteur avec le mot *Jospin*, le système, révélant au passage qu'il y a 350 articles comprenant ce nom propre, propose la liste de mots-clés suivante : *premier ministre – Europe – Chirac – Corse – gouvernement – socialiste – Matignon – vache folle – cohabitation*. Nous sélectionnons *Corse* ; il y a désormais 68 documents pertinents mais le système distingue encore trois catégories : *projet – Chevenement – préfet*. En sélectionnant *projet*, on a accès aux huit articles traitant du projet de loi sur la Corse et qui évoquent la position du premier ministre.

Les expressions de nos visages doivent alors ressembler à celles que l'on découvre, avec attendrissement, sur les frimousses des gamins le matin du vingt-cinq décembre devant l'arbre de Noël. C'en est fini des espaces de Banach, matrices à n dimensions et autres normes et distances ! Dans notre *marketplace*, le moteur de Fouilletoo jouera à la fois les rôles de TraduTech et de PrestaMatch.

Nous convenons avec Mathieu de rassembler des données décrivant les savoir-faire de laboratoires sur lesquelles il pourra donner un coup de baguette avec sa technologie magique. La tâche qui nous attend n'est pas des plus attrayantes : aller fouiner sur le web pour constituer une liste d'*url* en rapport avec des prestataires technologiques. Pour restreindre un peu l'ampleur de la mission, nous choisissons de concentrer nos efforts sur le domaine des matériaux et de la mécanique.

Lorsque nous quittons Fouilletoo, un sentiment mitigé d'ardeur au travail et d'amertume nous habite.

Ardeur et enthousiasme, car nous sommes impatients de savoir ce que donnera cet essai ...

Amertume et nostalgie devant ce que vivent ces entrepreneurs de Fouilletoo, là-haut devant leurs écrans. Eux au moins, ils ont une véritable innovation technologique à développer... Ils sont soutenus par de vrais investisseurs, sans avoir à quémander auprès des TEMBALPA et consorts, et ils n'auront pas à s'arrêter dans un an, pour cause de fin de scolarité à l'Inspection des Éoliennes.

L'aventure qu'ils vivent est celle dont nous rêvions. Un brin de jalousie vient ternir notre joie.

QUE SOMMES-NOUS ALLES FAIRE DANS CETTE GALERE ?

2001 démarre sur les chapeaux de roue.

Nous nous lançons à corps perdu dans la récolte de pages web de laboratoires sur lesquelles nous pourrions tester le moteur de recherche Fouilletoo. Du matin au soir, vissés sur nos chaises, face à l'écran, nous cherchons sur Internet des sites pertinents. Naviguer, copier, coller, trouver, modifier, recommencer. Un pur travail d'exécution à la chaîne, long, répétitif et complètement abêtissant.

Au bout d'une dizaine de jours, nous avons répertorié plus de mille cinq cent URLs représentant en tout près de 42 000 pages. Nous envoyons le fruit de notre collecte à Fouilletoo. Il ne reste plus qu'à attendre fébrilement qu'ils mettent en place le pilote. Ce sera alors le moment de vérité.

En attendant, pour tromper l'anxiété, nous cherchons à mettre un maximum de clarté et de rigueur dans notre démarche.

Première mesure : abandon des listes de tâches et plannings élaborés en octobre, jamais utilisés et devenus obsolètes.

Deuxième mesure : établissement de listes de tâches et de plannings pour l'année 2001.

Consciencieusement, nous chiffrons en détail les coûts matériels à prévoir, sans rien négliger, du tarif de l'hébergement du site aux prix des timbres pour envoyer les factures aux abonnés.

Les premiers doutes apparaissent lorsque nous précisons des hypothèses de fonctionnement réalistes. Les nombres estimés de connexions de PME et de prestataires abonnés permettent tout juste d'arriver à l'équilibre budgétaire.

Quelle mouche nous a piqués de nous concentrer sur un petit marché si difficile ?

Regardant avec perplexité nos feuilles de calcul Excel révélant des projections définitivement en dessous de nos espérances, nous réalisons que Prestatech ne pourra pas être une entreprise. Un business chroniquement déficitaire ne trouvera jamais de subsides, ni privés ni publics. D'ailleurs, la MANIP ne marche pas : renseignements pris, nous ne sommes pas éligibles.

Nous enterrons donc, la larme à l'œil, notre autonomie.

Adieu l'indépendance, vive le partenariat ! Pour mener le projet coûte que coûte, nous acceptons, non sans difficulté, qu'il soit complètement intégré à une structure publique. Après tout, Prestatech est d'intérêt général, non ?

Reste à trouver la structure.

DENIS ET DENISE

Nous nous rappelons notre entretien au Réseau de Diffusion Technologique d'Ile-de-France.

Prestatech entre parfaitement dans ses missions et l'association dispose cette année de fonds pour créer son site Internet. Mais il lui manque les bras. Droits dans nos bottes, nous y débarquons, armés du

planning, du business model et du budget prévisionnel.

Le rendez-vous commence à 9h00 autour d'un café et de quelques viennoiseries, par l'échange des civilités habituelles et des questions amicales sur le cursus de chacun. En gage d'amitié, nos interlocuteurs nous font part de leurs difficultés du moment, depuis la photocopieuse qui fait des siennes jusqu'aux candidats pour le secrétariat qui ne se bousculent pas. Nous découvrons qu'une phase de ce type est un prologue indispensable à toute relation de partenariat.

Avant de commencer, Denis souhaite se faire préciser quelques points de fonctionnement de Prestatech. Dix minutes plus tard, nous prenons les tableaux de financement comme convenu... avant une série d'interruptions : il semble que nos explications d'il y a quelques semaines sur le principe de Prestatech n'aient pas été limpides. Ah ? Du haut de nos diplômes, nous nous disons que nous devons absolument accomplir un effort de pédagogie lors de nos prochaines rencontres. Fouilletoo et le fonctionnement pratique avec envoi de mails automatiques suscitent une admiration teintée de frayeur, comme face une formule magique qu'on rêverait de s'approprier mais qu'on craindrait de ne pas maîtriser. Ce sentiment, nous l'avons aussi partagé lorsque nous avons découvert Fouilletoo. Mais nos dizaines d'heures de réflexion sur le sujet nous l'ont bien vite fait oublier.

Après une heure d'explications que nous voulons calmes et simples, Denis semble rassuré et confiant. Nous nous précipitons pour remettre sur la table les seuls sujets qui ont motivé notre venue, le planning et

le budget. Ah, non, encore raté : convaincu maintenant par le projet, Denis veut s'assurer au préalable d'une possible mise en œuvre au plus vite. En diplomate, il s'interroge donc, à voix haute, sur les possibles réactions de chacun des membres des institutions dont il anime le réseau face à l'introduction de Prestatech.

Nous, bien peu sensibilisés à l'importance de ces problématiques, rongeons notre frein. Envisageons déjà de construire ce site, que diable ! Nous verrons le reste plus tard.

11h30 : pressés par le temps, il faut nous résoudre à nous sauver alors que le planning et la liste détaillée des tâches, survolés en dix minutes, ont semé la panique dans les yeux de Denise, qui ne voit pas comment elle fera face toute seule à l'avalanche de travaux qui lui incombent. On convient de se contacter la semaine suivante pour discuter les points durs éventuels.

De retour dans les locaux de l'Inspection, nous convenons de l'intérêt qu'il y a pour nous à travailler avec le RDT. En plus, ils ont l'air sympathiques ! Nous savons que Denis est déjà débordé par la création de son réseau ; c'est pourquoi nous le rappelons et lui envoyons des mails régulièrement « pour faire le point ». Petit à petit, les choses se mettent en place. Avec, de part et d'autre, beaucoup de patience, et une grande maîtrise de son estomac pour tenir lors de réunions de six heures, la compréhension mutuelle se consolide et la confiance se gagne.

Reste que Denis, quelle que soit sa bonne volonté, ne peut échapper aux contraintes administratives. Il attend encore des fonds qui auraient dû être versés à l'association l'année précédente. Sa trésorerie, quasi-nulle, ne lui permettra pas de verser des acomptes à la future société qui construira le site. En outre, si convaincu soit-il de l'intérêt de Prestatech, la décision formelle appartient à son comité de pilotage dont la priorité ne nous apparaît pas encore clairement.

Mieux vaut donc assurer nos arrières.

LES LEGIONS DE « ZINZINS »

Du coup, nous partons pour la Normandie. On nous a répété à Paris que les institutionnels de cette région sont très dynamiques et susceptibles d'être intéressés par notre outil.

Notre commençons par rencontrer un chef de division de la DRIRE. Première réaction : « Ça va poser problème vis-à-vis du responsable de la recherche à la préfecture. Surtout, il ne faut pas qu'il entende parler de Prestatech. ». Malgré une brève explication, nous n'en comprenons pas les raisons – mais nous notons consciencieusement la remarque. A cette réserve politique près, notre interlocuteur est séduit. Du coup, il nous conseille de rendre visite à la déléguée régionale de l'ANVAR, sans qui rien ne peut se faire.

Celle-ci nous reçoit et trouve notre initiative fort intéressante. Quelques réserves sur la taille du marché, mais un sentiment d'ensemble très positif. Elle

téléphone sur le champ au responsable du RDT local, pour lui demander de nous recevoir. D'après elle, Prestatech tomberait plutôt dans le champ d'initiatives du RDT.

Présentation dans les locaux du RDT. L'homme semble ennuyé. Manifestement notre projet le contrarie. Il s'explique : « Avez-vous déjà entendu parler du YAKA ? ». Le YAKA est un organisme spécifiquement régional, qui dépend de notre chambre des professions. Il est incontournable en Normandie. Le YAKA a construit trois ans auparavant un portail de la recherche, dont certains jugent qu'il est peu utilisé et peu efficace, mais auquel il serait malvenu de faire concurrence. D'ailleurs, le RDT n'a jamais fait de publicité au sujet de son propre site par crainte justement de faire de l'ombre à celui du YAKA et de semer la discorde dans le réseau. A part ça, le projet est vraiment intéressant. Mais pour le financement, le mieux serait de voir avec la Région. Ou alors éventuellement avec l'ANVAR ou la DRIRE.

Un peu las, nous nous dirigeons vers d'autres organismes – nous sommes encore loin d'en avoir fait le tour !

La CCI¹ trouve le projet intéressant. Espoir fugace bien vite dissipé : « en tout cas, le financeur le mieux indiqué est certainement le RDT ». Même son de cloche à la CRM². Le CRITT³, qui dépend du Conseil

¹ Chambre de Commerce et d'Industrie

² Chambre Régionale des Métiers

Régional, manifeste un grand intérêt – « ça serait formidable que ça marche, essayez de voir si la CCI ne peut pas vous financer... ».

Mais comment diable font les PME pour s'y retrouver ?

Dépités, nous décidons de remettre définitivement notre sort entre les mains de Denis Potuve, du RDT Ile-de-France. La province, c'est bien, mais ça ne nous avance pas beaucoup...

³ Centre Régional pour l'Innovation et le Transfert de Technologie

FEVRIER - MARS 2001 : OU LES PME TOMBENT LE MASQUE

LE GRIMOIRE

Avant de reprendre le train pour Paris, nous profitons de ce passage en région pour visiter une PME qui pourrait a priori être intéressée par Prestatech. On nous a tellement dit : « la province c'est différent ! » que nous voulions absolument voir une de ces fameuses PME.

On dirait une cour de ferme, boueuse et grise. Il ne manque que quelques poules... en revanche les nids de poule ne manquent pas, et nous avançons prudemment dans la voiture de la DRIRE.

Nous sommes attendus par Monsieur Parent lui-même, quatrième du nom, qui, à 33 ans, a repris l'entreprise de teinturerie familiale, succédant ainsi à son père, son grand-père et son arrière-grand-père.

Il nous reçoit dans son bureau... il y fait froid, il porte un blouson de ski.

Un second personnage nous rejoint rapidement. C'est un consultant multi-usages, spécialiste à la fois en informatique, en stratégie, en matière juridique, en marketing et, bien sûr, en fiscalité. Auparavant, il était chauffeur routier, mais il a déjà conseillé plusieurs teintureries dans la région, nous précise-t-il. Il a une dent en or, une cravate en cuir et une banane de crooner.

Monsieur Parent a repris, il y a maintenant dix-huit mois, une entreprise très saine et peu endettée ; c'est une PME d'une trentaine d'employés dont deux ingénieurs. Malgré la relative vétusté de leurs matériels, ils parviennent encore à disposer d'un carnet de commandes bien garni par les grands donneurs d'ordres du textile. C'est surtout grâce à une gamme très large de recettes de couleurs et de mélanges de teintures élaborés depuis plus d'un demi-siècle dans les secrets de l'atelier.

Monsieur Parent a l'ambition de moderniser rapidement l'entreprise dont il a hérité. Il a le sentiment que la situation est devenue quelque peu précaire du fait de la réticence de son père à faire confiance aux technologies nouvelles. C'est pourquoi il a fait appel à un consultant indépendant. Il nous parle des différents chantiers qu'il souhaite lancer rapidement : programmes de formation pour les ouvriers, numérisation de la relation avec les fournisseurs par EDI¹, achat de machines de nouvelle génération, embauche d'un cadre... A l'évocation de chacun projet, le consultant intervient en expliquant à quelle aide publique l'entreprise peut prétendre et sous quelles conditions. Sa valeur ajoutée réside bien là, c'est une véritable encyclopédie des subventions, aides et autres prêts que la puissance publique peut offrir aux PME pour les accompagner dans leur développement.

Nous visitons l'atelier. Monsieur Parent retire son blouson, il n'a qu'un T-shirt sans manches en dessous.

¹ Echange de données informatisées (*Electronic Data Interchange*)

Nous en comprenons très vite la raison, il fait plus de trente degrés à côté des machines.

Des nuages de vapeurs s'échappent ici ou là, brusquement, des cliquetis inquiétants, des bruits assourdissants de pistons et d'engrenages... Nous avons l'étrange sentiment d'avoir accompli un voyage dans le temps et de contempler un atelier du début du XX^{ème} siècle. La visite se termine dans un cagibi minuscule ; au centre, une sorte de chevalet sur lequel est déposé un véritable grimoire aux grandes feuilles cornées et jaunies par le temps, entouré de bocaux recelant les poudres de teinture. Sur la page ouverte devant nous, une écriture minuscule et serrée, l'encre bleue a bavé à certains endroits sous l'effet de l'humidité. Monsieur Parent nous explique que ce livre contient toute la richesse de l'entreprise, soixante-dix années de savoir-faire sont consignées ici : toutes les recettes des teintures développées par la société. Il n'en existe qu'un exemplaire et il est mis tous les soirs au coffre. Sa disparition serait synonyme d'arrêt immédiat de l'activité ! Nous demandons s'il existe quelque part une copie numérique du catalogue. La réponse, presque étonnée, est non.

Non seulement il n'y a pas de connexion Internet dans l'entreprise, mais il n'y a pas même d'ordinateur...

Et dire que la teinturerie Parent était censée être représentative de notre cœur de cible !

L'IRE DES CONSEILLERS

Nous voilà un peu sonnés. Cependant, de retour à Paris, une autre surprise nous attend. Un conseiller technologique¹ du Centre Régional pour l'Innovation et le Transfert de Technologie Matière Molle, dit « CRITT MatMol », nous a laissé un message et nous demande de venir le voir le plus vite possible pour lui présenter notre projet. Le ton du message n'est pas spécialement avenant. Nous redoutons une levée de boucliers des hommes de terrain contre le projet.

Lorsque nous débarquons au CRITT le lendemain, on nous introduit dans la grande salle de réunion. Stupeur, ce n'est pas un conseiller qui nous attend, mais huit. Et pas des moindres ; ce sont les chefs de file, les vieux de la vieille, ceux qui pèsent dans la structure. Et comme nous nous y attendions, la première demi-heure, c'est une pluie de questions dubitatives qui s'abat sur nous.

Galvanisés par la défense de notre projet, nous sommes persuadés que les conseillers se sentent agressés... Prestatech ne leur dit rien qui vaille, c'est sûr. Encore une usine à gaz qu'on veut leur imposer d'en haut sans même les consulter.

Nous passerons presque trois heures à essayer de démontrer que c'est tout le contraire, que Prestatech a vocation à devenir un outil pratique, destiné à faciliter l'accomplissement de leur mission.

¹ La vocation de ces personnes est justement de conseiller les PME dans leur recherche de prestataires technologiques. La dénomination « conseillers technologiques » est réservée en Ile de France aux personnels des organismes affiliés aux RDT.

L'ambiance inquisitoire du début cède petit à petit la place au débat. A treize heures, nous sommes persuadés qu'ils considèrent que le danger est écarté. Nous discutons tous paisiblement des modalités de développement de l'outil. Surtout, ils nous expliquent ce qu'est réellement leur métier de chaque jour. Nous prenons consciencieusement des notes. Nous partons déjeuner ensemble au Courtepaille, réconciliés.

DO YOU PRESTATECH ?

Ce que nous avons appelé entre nous « le premier assaut des conseillers » a été endigué mais il y en aura assurément d'autres. Nous tombons donc d'accord pour dire que le seul moyen de pouvoir leur répondre consiste à mieux connaître leur métier. De plus, quelques alliés dans la place ne seront pas de trop.

Denis partage notre analyse. Il s'enthousiasme même quand nous lui proposons de passer une journée sur le terrain, à suivre un conseiller. Il nous promet de monter cela rapidement.

Trois semaines et demie plus tard, nous nous dirigeons vers le CRITT Optique. Nous réfléchissons dans la voiture à tous les points à bien comprendre pendant la journée. Pourvu que toutes les entreprises ne ressemblent pas à cette teinturerie du Nord...

Nos pensées sont interrompues par un vague sentiment de panique. A nouveau une voie sans issue. Troisième demi-tour. Nous repartons vers Kif-sur-Buvette en pestant contre cet introuvable CRITT Optique.

Nous finissons par le découvrir, perdu au beau milieu d'un champ de pommes de terre. Nous nous confondons en excuses auprès de Damien Robert, auquel Denis a demandé de nous guider pour cette journée. Nous avons une journée bien chargée, nous lance-t-il. On va voir trois boîtes.

Nous nous installons à ses côtés dans la voiture, direction la Zone Industrielle du Paradis-Vert.

Damien profite du trajet pour nous expliquer ce qu'il fait. Il se présente comme un généraliste. A l'entendre, son boulot c'est d'aider les entreprises de la zone géographique dont il est responsable à profiter au mieux des conseils et des aides financières qu'offrent les organismes publics. Dans cette véritable jungle, nous raconte-t-il avec un brin de malice, un guide avisé s'avère indispensable.

Il profite d'un feu rouge pour sortir de sa sacoche quelques douzaines de dépliants présentant les principales aides. Ainsi, il compte parmi ses « clients » un jeune entrepreneur du coin qui vient de reprendre la PME familiale et souhaite la moderniser, ça nous rappelle quelque chose. Il est parvenu à lui obtenir :

- un PCT¹ pour un bilan technique du produit et de l'appareil productif,
- une PTR² puis une TP³ pour remettre à jour le four de traitement,
- un ATOUT⁴ pour moderniser l'informatique,

¹ Pré-Conseil Technologique

² Prestation Technologique Réseau

³ Aide nommée Technologie Propre

⁴ ATOUT PUCE, PUMA, LOGIC : Aides à la diffusion des techniques

- une ARITT¹ pour concevoir l'évolution des produits,

- une ARC² pour l'embauche d'un cadre, ...

Pour les années à venir, il envisage une aide de la COFAS pour prospecter les marchés étrangers, puis une AREX (aide à l'export), une ARIMEX pour monter un bureau de représentation aux USA ...

Nous atteignons le parking de Techwave avant d'avoir fait le tour des aides. Damien nous renseigne en deux mots. Rien à voir avec l'entreprise dont il nous parlait auparavant, Techwave est une start-up technologique. Il a été contacté il y a une quinzaine de jours par le directeur. Celui-ci sollicite une ARITT pour subventionner une étude menée par un laboratoire de l'université voisine. C'est la première visite de Damien. D'après ce qu'il a compris au téléphone, l'entreprise se porte plutôt bien : chiffre d'affaire en croissance atteignant presque cent millions cette année, et même une entrée en bourse il y a quelques mois, au moment du boom high tech.

Nous entrons dans des locaux flambant neufs. Une réceptionniste nous installe dans une salle de réunion. Damien profite des quelques minutes d'attente pour poursuivre sa présentation. L'entreprise développe et commercialise des lasers servant dans des équipements de télécommunications. C'est une boîte de chercheurs, un essaimage d'Optiquois.

Nous jubilons intérieurement. Enfin une entreprise en plein dans la cible de Prestatech. Damien nous présente comme des stagiaires du CRITT Optique au

¹ Aide Régionale à l'Innovation et au Transfert Technologique

² Aide au Recrutement de Cadres

directeur qui entre alors dans la pièce. Il n'a pas une allure de chercheur, souriant, bronzé, plutôt l'image qu'on a d'un commercial. Nous l'écoutons décrire son entreprise pendant environ un quart d'heure. On se croirait dans une assemblée générale d'actionnaires. Il nous vend Techwave comme si nous étions des clients ou des investisseurs. A la fin, il glisse tout de même une petite touche de misérabilisme : ça serait bien que le CRITT Optique octroie une aide à ce gros projet de R&D. Un laboratoire du CNRS est impliqué. Les frais engagés sont importants, le projet est stratégique pour le développement de l'entreprise, une dizaine d'emplois seront créés en cas de succès du programme de recherche... Rien n'est oublié dans cette opération séduction.

Damien le remercie et présente en quelques mots le CRITT Optique, puis se lance tous azimuts dans une série de questions.

Les ratios financiers, les niveaux de stocks, la politique d'embauche, les 35 heures, l'euro ... Tout y passe. Le directeur, toujours dans son mode *road show*, a décidé d'avoir réponse à tout et répond du tac au tac. Organisation, clients, bureaux commerciaux à l'étranger, sensibilité au dollar... aucune des questions de Damien ne semble l'embarrasser. Le directeur coupe court et nous propose de visiter les salles blanches. Il est désolé mais il a malheureusement une contrainte horaire à 11h. Peut-être est-il embarrassé que nous nous intéressions tant à l'évolution de son Besoin en Fonds de Roulement et si peu, pour le moment, à son projet de R&D.

Très rapide tour en salle blanche. Notre hôte nous fait avancer prestement, Damien n'a visiblement pas le

temps de poser autant de questions qu'il le souhaiterait.

A onze heures moins cinq, nous voilà revenus dans la salle de réunion. Le directeur remet l'ARITT sur la table. Pouvons nous jeter un coup d'œil à la façon dont il a rempli le dossier? Quand aura-t-il la réponse? Est-ce que nous pensons que ça va marcher?

Damien le rassure et le quitte en emportant son dossier et en lui promettant des nouvelles dans les quinze jours.

Nous sortons assez dépités, ne voyant pas très bien où Prestatech pourrait intervenir dans tout ça. Le prestataire est un laboratoire connu de longue date, les entrepreneurs des spécialistes du domaine qui doivent avoir des réseaux personnels efficaces...

Un soupir de Damien nous tire de nos pensées.

- Ça a complètement foiré... Vous voyez, le but n'est quand même pas simplement de refourguer une aide. Il s'agit d'apporter une valeur ajoutée.
- Vous voulez dire dans l'identification du prestataire? Vous regrettez qu'il ne vous ait pas demandé de l'aider à choisir le laboratoire?
- Mouais... mais là où l'on apporte vraiment de la valeur, c'est souvent plutôt en amont de ça, pour l'aider à comprendre comment répondre à son besoin industriel.
- Vous voulez dire que la valeur c'est de l'aider à traduire son besoin en une compétence? De qualifier la compétence adéquate en quelque sorte?

- Oui, c'est ça. C'est ça. Là, tout ce qu'il voulait, c'est le fric. Enfin. On est dans la place. Maintenant, je pourrai y retourner.

Nous nous arrêtons au bord de la route, déjeuner rapide dans un Courtepaille. Chouette, il y a mousse au chocolat à volonté! On en profite pour discuter de Prestatech. Damien trouve le concept intéressant. Il imagine cependant difficilement les PME l'utiliser: pour elles, le problème est plus vaste que la simple identification d'un prestataire.

Nous repartons pour arriver pile à l'heure chez DécoBois. C'est un petit sous-traitant dans le domaine de l'ameublement. Bureaux, bibliothèques, commodes, tables... DecoBois fabrique des kits montables, un peu comme Ikéa, mais n'en n'assure pas la distribution.

Le patron a rencontré Damien il y a un mois à une réunion de la Chambre de Commerce et l'a rappelé il y a une semaine pour le voir.

Changement complet de décor. Les locaux sont assez rustiques. Depuis le bureau du patron, on entend le bruit des machines. Il y a de la sciure de bois un peu partout, une mince pellicule qui donne un aspect atelier jusque dans ce bureau.

Pas de triomphalisme dans la rapide description de l'entreprise par le patron. Au contraire. C'est difficile, très difficile, on se demande d'ailleurs comment on a pu survivre jusqu'à aujourd'hui, et le pire est à venir, ça va être encore plus difficile. Un de ses collègues du syndicat a eu une aide à l'embauche d'un technicien par le CRITT. Pas grand chose, 50.000 F, mais c'est

toujours bon à prendre par les temps qui courent. Peut-être même que pour DécoBois on peut dénicher quelque chose d'un peu plus conséquent...

Damien se lance dans sa série de questions. Les 35 heures et l'euro reviennent. L'informatisation, les procédures... Le patron hésite, se tord les mains. Il bégaie un début de réponse, revient sur ce qu'il vient de dire, visiblement mal à l'aise dans cet exercice. Le téléphone sonne, il s'excuse pour quelques instants, pas mécontent d'interrompre l'interrogatoire.

Nous profitons de l'interruption pour interroger Damien :

- Vous cherchez à qualifier ses besoins, c'est ça ?
- Pff ...
- Vous n'arrivez pas à faire la traduction du besoin en compétence ?
- Ce n'est même pas le problème. La première étape c'est de découvrir ce dont il a besoin. Pour l'instant je ne le sais pas, et je ne suis même pas sûr que lui-même le sache. Il n'a pas l'air d'avoir le temps de prendre beaucoup de recul. Un peu le nez dans le guidon. En plus, il n'a pas encore confiance en nous. Regardez comme il hésite à répondre.

Il s'interrompt. Le patron revient avec un plateau et des cafés. Voilà qui tombe à pic. Damien tente cette fois une approche en douceur en abordant la conjoncture du secteur de l'ameublement. Cette conversation se poursuit sur un ton détendu jusqu'à ce que notre hôte nous propose d'aller visiter l'atelier. Damien laisse alors poindre un sourire et nous gratifie d'un clin d'œil complice.

Nous pénétrons dans une grande salle bruyante. Des machines, placées en îlots, découpent, aplanissent, poncent, usinent. Chacune ou presque est opérée par un ouvrier. D'un coup d'œil rapide, on dénombre une quinzaine de personnes.

Damien et le patron se plongent dans une discussion sur l'informatisation. Oui, il a songé à mettre en place des outils de pilotage et de gestion, voire un petit ERP¹. Mais il ne sait pas très bien comment faire. C'est compliqué, et il manque de temps. Et puis comment choisir ce dont il a besoin. C'est sûr, il va se tromper.

Damien suggère de faire mener une étude préalable par un consultant. Mais notre hôte se méfie des consultants. Et ça va encore coûter cher. Et puis il faut en trouver un qui soit compétent. Il connaît quelqu'un qui s'est fait recommander n'importe quoi par un cabinet pourtant réputé. Il a fallu payer, mais pour rien.

Damien lui répond qu'il connaît un type très bien, qui a fait une mission de conseil identique pour une boîte textile. Et pour une PME de mécanique aussi. Mêmes problématiques d'informatisation. Cinq jours de mission, les clients étaient ravis. Le patron semble appâté.

- En plus, le CRITT peut prendre 50% du coût à sa charge, via une PCT.

Ce dernier argument clôt le débat. Le patron est d'accord pour y réfléchir. Ils conviennent de se rencontrer tous les trois, avec le consultant, le plus rapidement possible. Damien s'occupera d'organiser le rendez vous.

¹ Enterprise Resource Planning

Nous nous éclipsons.

Dans la voiture, Damien sifflote.

« Vous voyez, le problème, c'est aussi de découvrir le besoin. Ici, il m'appelait sans trop savoir de quoi il avait besoin. C'est souvent comme ça. Alors je viens, on fait connaissance, on discute. Le plus dur, c'est de gagner sa confiance, de l'amener à se livrer. Si ça marche, au bout d'une heure, parfois moins, parfois plus, boum, il m'emmène dans l'atelier. Là c'est gagné. Ça lui permet de prendre du recul que je sois là. C'est à ça qu'on sert. »

Pas le temps de souffler, à peine un kilomètre de route et nous arrivons à notre troisième et dernier rendez-vous de la journée.

Nous sommes accueillis par un géant dont l'allure tient à la fois du savant fou et du technicien en bleu de travail. Damien et lui se connaissent apparemment déjà bien. L'atmosphère est détendue dès le départ. Il développe une machine « à dorer les couvertures de livres sans caractères d'imprimerie ». Il a conçu et programmé lui-même toute la partie électronique. Pour les aspects mécaniques, il a dû faire appel à l'extérieur. Nous comprenons qu'au départ, il voulait trouver un bon prestataire grâce à son réseau : les copains d'étude ou du boulot, la famille... Avant de se lancer dans la vingtaine d'heures de coups de fil nécessaire, il a téléphoné à la Chambre des Métiers, « au cas où ». Elle l'a orienté vers le conseiller de bassin, Damien lui a trouvé un « Centre de

Compétences »¹ capable de répondre à sa demande : un IUT de la ville. Malgré quelques péripéties, liées notamment aux contraintes du cycle scolaire, la machine se construit. Damien nous explique en aparté que c'est une visite de suivi du projet.

- L'aide ne s'arrête pas une fois que les partenaires sont présentés. Souvent j'aide à négocier et à formaliser le contrat. Et puis je fais du suivi : l'IUT a ses contraintes, lui les siennes, c'est pas mal qu'entre les deux, je sois là pour tempérer.

Notre interlocuteur réapparaît et nous entraîne admirer « la bête ». Elle trône en plein centre de l'atelier, à côté d'une paillasse croulant sous les outils et les pièces de montage. L'inventeur se lance dans une explication du principe de fonctionnement. Nous nous accrochons pour suivre ses explications décoiffantes : cours avancé d'arc cosinus et de géométrie projective. Il ponctue ses griffonnages par un regard inquisiteur pour s'assurer que l'on suit encore. Nous bénissons nos années d'études scientifiques sans lesquelles nous n'arriverions jamais à faire aussi bien semblant de comprendre... jusqu'au moment où l'on réalise que, puisqu'il nous considère désormais comme des interlocuteurs à la hauteur, il nous assène le détail des algorithmes.

Nous montrons notre intérêt pour cette curieuse machine et son non moins curieux inventeur, en

¹ En s'adressant à un de ces centres répertoriés par les organismes publics, il a pu bénéficier du crédit impôt recherche et d'une subvention couvrant plus des deux tiers du prix de la prestation technologique.

attendant de trouver le moment propice pour ramener la discussion vers Prestatech.

Il ne nous en laisse pas le temps : il s'accroupit devant le bureau, et farfouille tout au fond du dernier tiroir. Il en sort un cahier, son cahier, celui où il note depuis des années toutes ses meilleures idées.

Des idées de développements technologiques, il en a eu des dizaines. Jamais il n'a trouvé le temps de les mettre en œuvre lui-même. Or il s'agit des dernières connaissances technologiques du moment et pas de techniques rôdées. Ce ne sont donc pas les pages jaunes qui lui donneront l'adresse d'un prestataire compétent, ni le bouche-à-oreille dans des domaines où il ne connaît a priori personne.

Mais surtout, il ne confiera pas à n'importe qui ses créations, ses bébés. Dans l'attente de la rencontre avec le chercheur ou le technicien spécialisé à qui il voudra bien accorder sa confiance, il les garde au chaud, bien au fond du dernier tiroir.

Et si l'offre était sur l'Internet et que l'on déposait ses besoins technologiques en ligne ? Pour la demande qu'il avait adressée à la Chambre des Métiers, peut-être, car elle était « banale ». En revanche, pour ses bébés, la réponse tombe comme un couperet : sûrement pas.

Peut-être les confiera-t-il à Damien, quand ils se connaîtront suffisamment...

En repartant vers Paris, nous avons du mal à mettre de l'ordre dans nos idées. Apparemment, l'intermédiation des conseillers recèle de multiples fonctions : découverte du besoin, qualification de la

compétence, identification du prestataire, négociation du contrat, suivi ...

C'est bien plus vaste que ce que nous croyions...

AVRIL 2001 :
OU L'ON RETOMBE SUR TERRE

PERIL EN LA DEMEURE

L'email a été envoyé cette nuit vers 2 heures, nous le découvrons lundi matin à notre arrivée. Le texte est bref et lapidaire :

*« on a fini la démo sur les URLs
c'est pas mal, mais les compétences me semblent un peu
déséquilibrées,
il faut encore travailler.
vous pouvez passer quand vous voulez
Mat :-)) »*

Dans un roman de gare, on dirait que l'heure de vérité a sonné.

Depuis quelques jours, l'impatience nous gagnait. Nous n'osions cependant pas trop relancer l'équipe de M. Game. D'abord, parce qu'ils travaillent pour nous gracieusement. Et puis aussi parce que nous redoutons l'échec. Nous avons tout misé sur l'outil Fouilletoo ; il n'y a pas de « plan B ». Autant dire que notre appréhension est immense ce matin-là. Et cette petite phrase n'est pas pour diminuer notre inquiétude : « *les compétences me semblent un peu déséquilibrées* ».

Enfin, il faut bien être fixés, surtout que le travail commence à nous manquer. Nombre de tâches qui sont notées sur notre liste ne peuvent être entamées sans que nous disposions d'une démonstration.

Nous nous rendons donc sur le champs au Laboratoire d'Information sur les Éoliennes Stratégiques (LIES) où est hébergée pour le moment la société Fouilletoo.

Malheureusement, Mathieu est indisponible... il nous faudra repasser plus tard dans la journée, de quoi ronger notre frein un peu plus longtemps.

En tout début d'après-midi, nous tentons de nouveau une entrée. Cette fois, c'est bon. Mathieu a un petit moment à nous consacrer et va pouvoir nous montrer le résultat tant attendu.

« C'est pas mal, mais il faut encore bosser un peu dessus... enfin on va voir ça »

Mathieu se connecte au serveur de démonstration et tape « rhéologie » dans la case prévue à cette effet. Le système mouline quelques instants et renvoie... un message d'erreur dans un jargon technique incompréhensible.

Mathieu s'amuse de ce petit problème, passe sur une fenêtre UNIX et se met à taper sur le clavier à une vitesse vertigineuse des instructions directement en langage de programmation. Il dialogue avec sa machine l'interpellant par moment, la traitant de « petite coquine ». Il alterne les essais sur l'interface conviviale et rassurante du moteur et les inscriptions de formules qui nous semblent presque incantatoires sur la fenêtre de commande.

Debout autour de lui, nous ne savons pas très bien comment réagir et proposons plusieurs fois de

repasser plus tard si ça l'arrange. Mais Mathieu Game ne nous entend plus, rivé sur son écran tout au défi de déboguer son code.

Environ dix minutes plus tard, il tourne enfin une mine réjouie dans notre direction. Ça y est, ça remarque.

Encore une fois « rhéologie »...

Cette fois, le moteur renvoie une liste de mots-clés à gauche de l'écran. On y découvre les termes suivants : *fluide, mécanique, écoulement, Ecole Centrale, tourbillon, dernière parution, mise à jour, contacts, cisaillement, Luxembourg, journal de Physique V.*

Nous cheveux se dressent brusquement sur nos têtes ! Pourquoi donc, trouve-t-on au milieu de réponses pertinentes des expressions aussi saugrenues ?

Mathieu nous explique. Rien d'étonnant dans tout ça. Cela signifie simplement qu'il existe un nombre de pages statistiquement significatif contenant à la fois le mots « rhéologie » et la locution « mise à jour ».

D'autres tentatives donneront le même type de résultats, dans lesquels on découvre toujours quelques parasites, parfois franchement déroutants. Pour « silicone » : *émulsions concentrées d'huile de silicone, rhéologique de solutions micellaires, silica suspensions, théorique de l'influence de particules conductrices, comportement rhéologique de suspensions, et... Pamela!* Mathieu clique. Zut une page d'erreur.

Le plus énervant, c'est que Mathieu n'a pas du tout l'air perturbé. A chacune de nos remarques, il nous explique qu'avec un peu de développement spécifique, on peut arranger ça.

En moins de six mois et sans argent ?

Nous nous abstenons de poser la question et concluons que pour l'usage que nous imaginions, l'application n'est pas utilisable en l'état.

Nous décidons d'étudier d'un peu plus près l'étendue des dégâts. Mathieu nous donne un accès sur son serveur de démonstration. A nous de jouer.

Nous sombrons assez rapidement dans un profond scepticisme. Les listes de mots-clés renvoyées par le moteur Fouilletoo comportent toujours un ou deux résultats qui nous semblent objectivement aberrants. En répertoriant systématiquement les termes qui nous semblent décalés par rapport ce que l'on pourrait attendre, nous parvenons en quelques heures à peine à un recueil de plusieurs centaines de mots à filtrer. Las... nous ne parviendrons jamais à éliminer tous les parasites. C'est d'autant plus frustrant que la plupart des recherches nous semblent mener assez simplement vers des documents de prestataires pertinents.

Notre comité de crise se réunit au bout d'une semaine, au grand complet ; devant la criticité de la situation, nous répondons présents tous les trois.

Rien à faire, nous ne pouvons pas mettre à la disposition du public un outil qui ne soit pas à cent pour cent irréprochable. La réputation de l'Inspection des Éoliennes, la nôtre et peut-être même l'image de rigueur des formations scientifiques françaises sont en jeu dans cette affaire. Comment l'utilisateur lambda pourrait-il accorder sa confiance à un système qui glisse insidieusement des absurdités par-ci par-là ? L'ingrat critiquera, ricanera, s'énervera. C'est certain. Il nous épingle, fera un petit recueil des perles qu'il

diffusera à toutes ses relations. Notre paranoïa atteint son paroxysme lorsque, sans l'ombre d'une hésitation, nous décidons d'abandonner l'idée d'exploiter un moteur de recherche contextuel comme celui de Fouilleteo pour Prestatech.

Après cette séance collective de « hara kiri », nous voilà pris d'une sorte d'hystérie tout aussi partagée. Le délire se poursuit et s'enrichit vite.

Quelle est la valeur ajoutée fondamentale de notre système ? C'est bien évidemment de créer un lien entre consommateurs et fournisseurs de prestations technologiques. Au diable les PrestaMatch et autres Traductech !

Le fond du problème consiste, c'est évident, à favoriser le dialogue entre tous les protagonistes du marché.

Tel le phénix, Prestatech renaît de ses cendres. Ce sera désormais un forum, animé par le RDT Ile-de-France. Chacun pourra venir y indiquer sous forme de texte libre, ses besoins technologiques, ses savoir-faire ou ses questions. Denise se chargera d'orienter les messages vers les membres du réseau compétents, créant ainsi une vraie dynamique de rencontres et d'échanges.

Nous nous mettons à dessiner au tableau des flèches symbolisant les flux d'informations dans la communauté. Il y en a dans tous les sens, Denise représentant, sans qu'elle le sache encore, le point focal de ce système. L'important, c'est que ça circule et là, ça tourbillonne même !

Les yeux rouges, l'esprit émoussé mais fiers de nous, nous terminons la soirée en rédigeant quelques *slides*

présentant notre nouveau concept tout en couleur : Prestatech II est arrivé.

Nous décidons d'aller voir Denis le plus vite possible pour lui exposer cette nouvelle orientation. Il va être ravi, lui qui redoutait tant l'usine à gaz et qui attache une grande importance à ce que peuvent apporter les individus en plus des applications informatiques.

DENIS SAUVE PRESTATECH

Nous parvenons à organiser une visite au RDT dès le lendemain en fin d'après-midi. Nous nous munissons de barres énergétiques aux céréales au cas où l'entretien s'éterniserait.

Nous déroulons la nouvelle présentation avec enthousiasme : « Vous avez aimé Prestatech. Vous allez adorer Prestatech II. ».

A l'énoncé de chacune de ses futures tâches, Denise pâlit un peu plus. Nous y avons peut-être été un peu fort...

Denis aussi semble contrarié ; il tord ses lunettes, regarde à droite, à gauche. Visiblement quelque chose le gêne.

Il tergiverse, nous félicite pour notre travail, salue notre capacité d'évolution, demande quelques éclaircissements sur tel ou tel point de détail. Finalement, il en vient au fait :

« Dans votre présentation, vous ne parlez plus du moteur de recherche contextuel, c'est volontaire ? »

Et c'était pour lui la partie intéressante du projet !

Nous lui répliquons par les difficultés que nous avons rencontrées et analysées et lui déroulons le raisonnement incontestable qui nous a menés à cette

décision radicale d'abandonner le moteur de recherche.

Et de manière à emporter définitivement la décision, nous lui faisons une démonstration reprenant même la requête « Silicone ».

Il comprend bien, mais tout de même... ce n'est pas si mal, cette classification dynamique, même avec quelques absurdités.

Au fur et à mesure que la discussion avance, nous prenons conscience que, sans le moteur, il ne reste plus grand chose de Prestatech. Denis a raison.

Dans notre panique de la veille, nous avons réinventé l'eau tiède, comme souvent dans l'Internet, en redécouvrant le principe des communautés virtuelles.

Nous quittons le RDT bien décidés à donner un nouveau coup de volant au projet Prestatech en réintégrant Fouilletoo.

La question des absurdités reste donc entière. S'y ajoute toujours la possible réticence des conseillers technologiques qui n'est pas résolu.

Nouveau conciliabule...

Très vite émerge une idée qui semble porteuse pour tous : et si Prestatech devenait, non pas un site pour les PME, mais un outil d'aide aux conseillers ? Dans cette version, les conseillers seraient les seuls à pouvoir accéder au site et pourraient y effectuer des recherches de prestataires en rapport avec les besoins des PME qu'ils conseillent.

Les deux obstacles disparaissent alors comme par enchantement : pour les conseillers, Prestatech n'est plus un concurrent et dès lors rien ne s'oppose à son déploiement. Quant aux absurdités, le service n'étant

accessible qu'à un nombre limité d'utilisateurs, il suffit d'expliquer à chacun le principe de fonctionnement.

Vive Prestatech III !

Quoique... l'expérience nous a enfin appris à être circonspects. Nous décidons donc d'organiser une grande réunion rassemblant tous les acteurs potentiellement intéressés par Prestatech afin de discuter du projet et de valider ces propositions. Il faut que le service réponde vraiment aux attentes de ses futurs usagers sinon il ne sera jamais utilisé.

Comment baptiser cette grand' messe... ce sera le « Prestaday ». Denis se charge de l'organisation.

JEUX D'INFLUENCE

Mais quelle mouche a donc piqué Denis Potuve ?

Ce matin, lorsque son email est parvenu sur nos écrans, nous n'y avons tout d'abord pas cru. Et à force de le lire et de le relire nous sommes passés pas tous les états : à l'incrédulité initiale ont succédé l'amusement puis l'énervement, puis de nouveau la plus grande circonspection.

Il faut dire que Denis n'y est pas allé de main morte...

D'abord en ce qui concerne les destinataires de son courrier ; la missive est adressée à tous ceux qui comptent dans le monde des intermédiaires et en particulier à Dominique Ledoine, vice-président de l'ANVAR.

Le contenu de l'email a aussi de quoi nous dérouter. Il s'agit en effet d'une apologie enflammée de Prestatech. Il y est tour à tour question de *projet historique, d'opportunité à ne surtout pas manquer* et même de *retombées politiques potentielles sans précédent*.

Même si la forme d'expression adoptée par Denis a de quoi nous laisser perplexes, nous sommes soulagés et heureux de l'engagement clair en faveur de Prestatech qu'il vient d'affirmer. C'est la première fois que quelqu'un prend ouvertement et officiellement parti pour notre opération. Notre insistance aurait-elle finalement porté ses fruits ?

Cette soudaine prise de position apparaît cependant comme une énigme dont nous souhaitons vite découvrir la clé en téléphonant à l'intéressé.

Denis nous explique que, la veille, il s'est rendu à un déjeuner réunissant les animateurs de RDT des

différentes régions et présidé par Dominique Ledoine en personne... que nous connaissons bien d'ailleurs, s'empresse-t-il d'ajouter malicieusement.

C'est vrai que nous avons déjà rencontré Monsieur Ledoine. Comme c'est un Éolien en détachement à l'ANVAR, nous étions allés lui présenter notre projet à ses prémisses. Depuis, nous avons dû le croiser une ou deux fois et évoquer avec lui les progrès de notre entreprise. Mais de là à dire que nous le connaissons bien... Nous passons cependant sur la remarque, trop curieux d'apprendre ce qui a pu se dire pendant ce repas à propos de Prestatech. Et puis, la rumeur de relations privilégiées entre une figure importante de l'ANVAR et notre petite équipe ne peuvent pas nous porter préjudice, pensons-nous alors.

Le déjeuner a apparemment été l'occasion pour chaque animateur de mettre en avant, devant ses pairs, les initiatives innovantes de son réseau. Denis s'est jeté à l'eau et a évoqué Prestatech. « C'est très bien, les autres animateurs du RDT ont trouvé l'idée intéressante. »

Et surtout, Monsieur Ledoine a apporté son soutien...

Suite à ce déjeuner, il serait d'ailleurs bienvenu que nous prenions contact avec M. Azeltic, une figure parmi les animateurs dont l'opinion compte énormément.

Bien entendu, nous allons le rencontrer et lui faire une démonstration. Denis exulte ; si nous convainquons Azeltic et qu'il choisit de soutenir Prestatech, alors les espoirs les plus fous deviennent permis.

A peine le combiné raccroché, nous cherchons à prendre rendez-vous avec ce fameux Azeltic. Il sera

prochainement à Paris et pourrait nous rencontrer à ce moment-là.

**MAI 2001 :
OU LA MAYONNAISE
COMMENCE A PRENDRE**

LE PRESTADAY

16 mai, 9h.

La marathon va débiter. Nous avons vérifié trois fois dans la semaine les réponses aux invitations et les détails matériels de la journée. Théoriquement, rien ne devrait perturber les trois sessions de deux heures que nous enchaînerons. Une vingtaine de personnes ont répondu présentes. Les trois publics concernés par Prestatech sont représentés : conseillers, PME et prestataires. Il s'agit de discuter autour du projet de manière ouverte et en prenant en compte tous les points de vue. Nous espérons ainsi valider ou infléchir les options de développement et les choix de fonctionnalités que nous proposons.

Seuls trois prestataires et une PME assisteront à la réunion. Les conseillers sont eux venus en force des divers CRITT de la région.

Nous ne nous laissons pas démonter pour autant.

10h.

Le projecteur ronronne ; le café fume dans les tasses, les participants s'installent progressivement. Un peu stressés, nous commençons la présentation. Pourvu que le débat s'engage. Pourvu que tout cela ne tombe

pas à plat. Nous ne savons pas trop ce que Denis et Denise leur ont promis.

Nous avons prévu en détail les concepts clés à exposer et les questions à aborder. Le tout est précisément minuté.

Première diapositive : « Prestatech est un outil fédérateur des attentes des entreprises, des prestataires et des conseillers technologiques ». Le public attend visiblement autre chose, certainement la démonstration. Foin de discours, du concret. Nous passons à la trappe les trois transparents suivants.

10h20, nous passons à la démonstration. Le modèle de fiche d'inscription que nous avons préparé apparaît à l'écran, nous le parcourons ligne à ligne. Les premières remarques fusent : déjà, il manque un « s » ici, en plus, le terme « entité » fait trop universitaire. Ils croient apparemment avoir à faire à un produit fini.

D'accord, rageons-nous, certes, mais sur le fond, quelles sont les critiques ?

Peu à peu et non sans effort, nous parvenons à réorienter le débat. Les interventions commencent à prendre le tour que nous souhaitons :

A un « c'est inutile de mettre le service en ligne, gardons-le en Intranet » s'oppose un « il est impensable de développer un service qui ne soit pas directement accessible par les PME ». D'un côté, « vous avez parfaitement raison, le bon niveau de description des compétences est celui du chercheur ou de l'ingénieur et non de l'organisme en entier ». De l'autre, « mais vous allez mettre la zizanie dans les

labos si le patron voit que ses techniciens s'inscrivent eux-mêmes ; d'ailleurs ils n'en auront sûrement jamais le droit ».

Y aurait-il une voie d'eau dans le navire Prestatech ?

Un peu désemparés, nous laissons chacun donner son opinion et son expérience. Ainsi, il y a cinq ans l'un d'eux participait à l'élaboration d'un annuaire papier et fut assailli d'inscriptions de sociétés unipersonnelles de consultants « sachant tout faire ». Il faudrait donc trouver une astuce pour les identifier. Pourquoi ne pas faire remplir un champ « matériels spécifiques » dans lequel ils ne pourraient rien indiquer ?

Les remarques deviennent de plus en plus constructives, nous tentons de noter frénétiquement tout ce qui se dit.

Il suffit donc au prestataire d'indiquer des pages web et de télécharger des documents où sont déjà décrites ses compétences ? Plus besoin de remplir un nouveau formulaire ? Et les données se mettront automatiquement à jour dès que le site Internet du prestataire sera modifié ? Mais ça devient intéressant, alors !

Est-ce qu'on pourrait aussi avoir accès aux prestataires des autres régions qui se seront inscrits ? Ça va nous faire gagner des heures de recherche sur le web ! La mayonnaise commence à prendre. Nous laissons les conseillers débattre entre eux un moment.

Le bip de notre montre nous rappelle à notre timing. Il est temps d'avancer. Nous passons à la démonstration du moteur. Avec appréhension, c'est

la pierre angulaire de notre projet. Denis nous a bien rassurés sur sa pertinence, mais ça n'a pas suffi.

Nous commençons par nos deux exemples favoris : « surface », puis « traction ».

- A votre tour maintenant ...

Un participant lance, l'air défiant, qu'il connaît un laboratoire et voudrait bien voir s'il sort avec telle requête. Nous tentons d'expliquer qu'il ne s'agit que d'une démonstration censée présenter de manière conviviale le principe de recherche et que la base que nous avons constituée n'a aucune prétention d'exhaustivité. Oui, oui, il a bien compris, mais il voudrait voir quand même. Nous nous exécutons, et vivons avec anxiété les quelques secondes précédant l'apparition du résultat. Par chance, le nom attendu s'affiche.

Un deuxième participant intervient, un peu vindicatif. Pour cette spécialité, la machine sera-t-elle capable de lui apprendre les noms de nouveaux prestataires ?

Il ne manque qu'un roulement de tambour pour accentuer le suspense : sur l'écran s'ajoutent, aux noms des prestataires connus (c'est déjà ça), quelques autres noms pertinents ... le lapin blanc est sorti du chapeau.

La salle de réunion s'anime alors. Le brouhaha monte.

Chacun veut essayer le tour de magie. Les anciens, jusqu'ici les plus sceptiques, s'enthousiasment. Les plus jeunes remarquent les petites imperfections qui demeurent çà et là. Ils sont familiers des technologies nouvelles et s'attendaient à un système parfait. Ceci étant, ils reconnaissent que Prestatech pourrait réellement les aider dans leurs tâches quotidiennes.

Émerge ensuite la question de l'amorçage de la base de prestataires. Le sujet est des plus sensibles. C'est qu'on commence à toucher au butin que chacun s'est constitué dans son coin, en créant sa petite base de données personnelle. Nous demandons aux conseillers présents s'ils sont prêts à partager leur base avec les autres, via Prestatech. Ils bottent en touche. Nous insistons : qu'avez-vous à perdre – on a tous le même objectif, aider les entreprises, non ? Denis intervient et replace la question dans le contexte du savoir-faire des conseillers et de la valeur ajoutée du réseau.

Apparemment, il est trop tôt pour aborder ce type de questions.

Mais, inutile de mener tous les combats à la fois. Nous arrivons au terme de la première session et les invités du round suivant investissent déjà la salle.

Nous enchaînons sans même une pause les deux autres séances. Elles ressemblent à la première : débuts poussifs et conclusions constructives.

Nous achevons le Prestaday épuisés mais remotivés. Le service plaît aux participants. Il est désormais acquis que Prestatech va être développé comme un outil interactif d'aide aux conseillers technologiques.

Rapide debriefing avec Denis, Denise et Georges Droupe, le président de InnoCap 2000, l'association support juridique du RDT. Il a assisté à la troisième session, sa position est déterminante.

G. Droupe est impassible. Sa légion d'honneur lui confère une allure austère et digne. D'un ton très posé, presque lent, il se lance : « Je trouve ça bien ». Nous soufflons.

« Très bien même ». Il continue, toujours impassible :
« Je suis enthousiaste ».

« Très enthousiaste ».

La situation devient presque drôle, tant son ton et ses propos semblent décalés.

Il continue :

« Il faut absolument se lancer »

Toujours ce ton monocorde, administratif :

« J'adore, Whaoo, c'est formidable »

Denis nous parle, radieux, de la lettre d'information mensuelle qu'on vient d'évoquer et qui a fait l'unanimité.

Jamais il n'avait réussi à réunir autant de membres du réseau autour d'un projet commun. Vive Prestatech !

Nous vivons dans une bulle pendant une semaine, jusqu'à notre rendez-vous suivant au RDT.

NEGOCIATIONS AU SOMMET

Denis nous cueille à froid : « Au fond, quelle est exactement la valeur ajoutée du moteur Prestatech par rapport à votre projet ? »

Nous repartons pour un *round* d'explications. Nous rappelons à Denis précisément la distinction entre le moteur de recherche Fouilletoo et le concept Prestatech. Il acquiesce, faisant une remarque ici ou là. Mais arrive enfin la question que nous redoutions, celle que nous essayions d'éviter depuis quelques semaines déjà, animés d'une peur presque enfantine de voir tous nos espoirs balayés d'un coup.

« Et ce moteur, Fouilletoo, combien coûte-t-il ? »

Et si Fouilletoo était trop cher pour le budget limité d'un RDT ?

Le problème du coût avait déjà été abordé mais pas de manière aussi frontale. Cette fois-ci, il sera difficile de se dérober.

Nous répondons quelque peu évasifs qu'il faudra voir avec eux. Ils nous ont assuré que ce serait une location mensuelle. Quant au montant, ça reste négociable. Dans les 10.000 F, et c'est déjà une fleur, mais rien n'est arrêté.

La stratégie d'évitement ne peut cependant plus durer. Essayant d'oublier que nous travaillons sans filet, nous nous décidons à entamer les négociations sur le prix.

Nous concevons un plan de bataille en deux temps.

Première étape, nous nous rendons chez Fouilletoo seuls, sans Denis ni Bernard, le consultant. Il s'agit de préparer le terrain avant la rencontre fatidique.

Fouilletoo a emménagé dans de nouveaux locaux. Très sympa, un grand open-space, dans un incubateur de l'est parisien. Ça nous fait envie. Petit soupir en repensant à nos ex-futurs bureaux de l'avenue de la Tour d'Ivoire.

Nous nous installons avec le PDG et le directeur commercial et leur expliquons la situation. Nous avons pas mal modifié le *business model* depuis notre première rencontre. D'ailleurs, il n'y a plus vraiment de *business model*. Enfin, on peut dire qu'il reste un modèle, le côté *business* en revanche s'est un peu évaporé de notre affaire.

Il faut ensuite se lancer dans la description de notre partenariat avec le RDT. Cela exige évidemment d'expliquer ce qu'est un RDT... et d'évoquer les organismes qui le composent ; ce n'est pas une mince affaire. Le directeur commercial note studieusement. Il couvre sa feuille de graphes reliant la DRIRE au Ministère de l'Industrie, l'ANVAR au RiDT¹, le CRITT au Conseil Régional et nous assaille de questions dubitatives. Il voudrait comprendre qui a le pouvoir de décision sur le projet. Ce n'est pas si simple. Un peu perdu, il refuse cependant d'abandonner et continue à superposer schémas et annotations, lignes et cases sur sa feuille devenue illisible.

L'heure tourne. Nos deux interlocuteurs abdiquent finalement et renoncent à comprendre les rouages de la sphère publique.

Maintenant, à leur tour ; alors ce prix ?

Non.

Pour commencer, ils nous déclarent qu'ils ont modifié leur *business model*. Tiens, eux aussi ? Un peu plus et ils vont nous annoncer qu'ils bossent pour le RDT... Ils ont abandonné le principe ASP² au profit d'un modèle de vente classique.

Domage, Denis était convaincu - mieux vaut louer qu'acheter, c'est moins risqué. On se hasarde à négocier.

¹ Réseau Interrégional de Diffusion Technologique, coordonnant les actions communes à l'ensemble des RDT

² *Application Service Provider*, ce modèle repose sur un abonnement des utilisateurs

« Nous sommes maintenant sur un modèle Oracle », se défendent-ils.

Un peu dur à suivre, ces start-up de la nouvelle économie. Et encore, d'autres seraient sûrement déjà passé par la case publicitaire ou la mode *open-source*.

Nous tenons bon et obtenons une première concession. « Pour les petits clients, il pourra y avoir un modèle *ASP*. La vente de licences concernera les gros comptes. » Ah ! La souplesse légendaire des start-up a du bon tout de même !

Pour le prix, nous risquons d'être très loin des dix mille francs promis à Denis. Nous tentons la tactique DécoBois³ en évoquant le manque de moyens du RDT et les temps difficiles.

Conclusion : il faut commencer par des petits prix. Derrière le petit projet Prestatech se cachent sûrement les budgets mirobolants des grands programmes de l'ANVAR, ajoutons-nous avec un clin d'œil plein de sous-entendus. On essaie de passer très vite sur les éventuelles facilités de paiement qu'il faudrait nous accorder parce que Denis a quelques soucis de trésorerie. Mathieu Game n'en revient pas : nous sommes en train de demander à une start-up de consentir des rabais et des délais de paiement à un institutionnel dont le rôle est justement d'aider les entreprises innovantes.

Et de nous parler des States...

Oui, on sait !

³ Pour le lecteur distrait : boire un café et se reporter page 35

Finalement, nous parvenons à un compromis, ils nous proposent un abonnement résiliable à 20 000 francs par mois.

ETRE SANS APPARAÎTRE ?

20.000 F par mois, c'est clairement trop pour Denis, 20% de son budget de fonctionnement. Mais il y a peut-être un coup à jouer du côté du RiDT, cette structure nationale qui coordonne les actions de l'ensemble des RDT. Les conseillers ne nous avaient-ils pas recommandé le 16 mai d'étendre Prestatech à plusieurs régions ? Nous prenons donc les devants et un rendez-vous avec le responsable du RiDT.

En lisière du bois de Boulogne, nous nous retrouvons dans un charmant bureau avec poutres apparentes et vue sur le lac. Ambiance bucolique. Cela n'empêche cependant pas l'informatique de fonctionner pour la démonstration. Notre interlocutrice, Maxence Dotent, se dit enthousiaste. Elle arbore un sourire franc et massif. C'est exactement l'outil qu'il faut aux RDT. Pour preuve, ce n'est que l'évolution naturelle des cahiers de prestataires qu'elle avait inventé dans les années soixante-dix. Elle se retourne pour attraper un de ces ouvrages historiques, précieuse relique gardée à portée de la main.

Des gens pour trouver Prestatech très intéressant mais considérer que c'est à d'autres de mettre le main à la poche, nous en avons déjà rencontré assez. Madame Dotent en serait-elle ?

De sa voix toujours aussi confiante, elle nous rassure. Pour le financement, pas de problème. Monsieur Ledoine lui a parlé de Prestatech, elle le reverra demain pour régler les formalités administratives. A moins que Dominique n'ait changé d'avis, c'est déjà acquis, nous dit-elle.

Soulagés, nous nous détendons, ce qui lui laisse le champ libre pour se lancer dans une tirade à la gloire du RiDT.

Elle s'arrête quelques instants, nous sonde du regard. Soudain, ses yeux s'illuminent. Elle sait bien que le RiDT tout comme les RDT qu'il coordonne doit rester invisible pour le grand public. Complètement transparent, c'est vrai...

Mais il faut quand même marquer son identité, non ? Nous opinons du chef. Alors, malicieuse, elle extirpe d'entre deux livres un panonceau cartonné. Les couleurs rappellent les papiers peints des années soixante que l'on retrouve encore parfois dans les appartements de location à la montagne. Quelques cercles, quelques lignes.

Ce serait un chouette logo pour le RiDT, vous ne trouvez pas ?

- Allez au revoir, je vous rappelle d'ici deux jours. Dès que j'ai vu Dominique Ledoine, on lance le projet.

Nous profitons de notre présence dans les locaux de l'ANVAR pour rendre visite à Marc Azeltic, le fameux animateur de RDT que Denis voulait nous faire rencontrer, de passage à l'ANVAR. Nous lui

présentons le concept de Prestatech, lui expliquons exactement à quel point nous en sommes et quels sont nos objectifs à court terme. Nous enchaînons directement sur une démonstration de l'interface de recherche à partir du serveur Fouilletoo. Notre homme s'adonne à une ou deux requêtes, sans enthousiasme apparent.

Son regard s'éclaire lorsque nous lui précisons que l'outil est destiné à l'usage exclusif des conseillers technologiques, les hommes et les femmes qui sont directement sur le terrain au contact des PME.

« Au bout du compte, c'est effectivement toujours une histoire d'hommes », s'anime-t-il.

Et il l'avait compris en créant les CLOUG, des représentations locales du RDT à proximité des entreprises, toujours prêtes à répondre aux sollicitations. Cinquante trois CLOUG aujourd'hui et plus de mille AIE distribuées l'année passée dans sa région (Aide Indispensable aux Entreprises). Effectivement...

Nous nous hasardons à demander si ces CLOUG ne concurrencent pas, au niveau local justement, l'action de la DRIRE, de l'ANVAR, du Conseil Régional ou d'autres membres du RDT.

Ça, c'est de la théorie. En pratique, nous explique-t-il, le Conseil Régional ne fait que de la politique, l'ANVAR ne veut pas entendre parler d'autre chose que de NTIC¹ ou de biotechnologies et la DRIRE est sclérosée par son organisation militaire. Un exemple : voici deux ans, Azeltic avait décidé d'autoriser que, dans sa région, des AIE puissent être octroyées à des

¹ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

entreprises pour financer des études en stratégie. Une AIE ainsi relookée ressemble à s'y méprendre à une petite PROT, subvention dont l'exclusivité appartient aux chargés de mission de la DRIRE.

« Eh bien, vous ne pouvez pas imaginer le raffut que cela a fait !

J'ai été convoqué immédiatement par le chef de DDIT² de la DRIRE, un homme supérieurement intelligent au demeurant. Je le revois encore debout, l'index tendu vers moi, vindicatif, m'expliquant que si jamais les statistiques des PROT venaient à diminuer, j'aurais à faire à lui. »

La discussion s'achève peu après.

Le moteur a plu à Azeltic. Nous voici donc avec un nouvel allié.

NEGOCIATION AU BISTROT

Nous retournons chez Fouilletoo, cette fois avec Denis et Bernard. Nous sommes maintenant plus détendus, le RiDT devrait prendre en charge une bonne partie des coûts.

Denis se lance dans une présentation du RDT. Le directeur commercial a ressorti son schéma de la réunion précédente. Il conserve un air profondément dubitatif pendant toute l'explication. Mathieu Game enchaîne, précis. Bernard et Denis ont décidé de comprendre ; Mathieu répond à leurs nombreuses questions par des démonstrations techniques qui ne les avancent guère.

² Division Développement Industriel et Technologique

La réunion se termine finalement sans qu'on ait conclu.

A l'issue de l'entretien, nous nous retrouvons dans un café avec Denis et Bernard pour tirer tous les enseignements de la rencontre. Bernard tente d'expliquer ce qui le chiffonne. C'est évident qu'il y a quelque chose qui ne va pas pour lui, mais c'est dur de comprendre quoi précisément. Ses propos sous-entendent qu'ils nous soupçonne de vouloir aider Mathieu parce que c'est un Éolien.

Nous finissons par nous mettre d'accord pour d'une part chercher une SSII capable de donner un avis technique sur le choix du moteur et pour d'autre part engager dès maintenant la réalisation du formulaire d'inscription. Denis comprend que ce formulaire est indépendant du choix du moteur et Bernard reconnaît que le coût est faible.

Ouf ! C'est toujours ça d'acquis.

JUIN 2001 : OU L'ON PART EN CAMPAGNE

Les semaines se suivent et rien ne bouge.

Denis est débordé et n'a pas eu le temps de lancer l'étude comparative des moteurs.

Côté ANVAR, catastrophe : Dominique Ledoine vient de quitter ses fonctions. Voilà qui tombe au plus mal pour Prestatech, c'était un allié de poids.

Pour couronner le tout, nous n'avons reçu aucune nouvelle de Maxence Dotent, qui nous avait pourtant promis une réponse sous deux jours.

Silence radio. Le sens du vent aurait-il tourné ? Raison de plus pour repartir à la charge côté RDT Ile-de-France.

Formation commando.

Nous prenons rendez-vous avec chacun des quatre membres de son comité de pilotage. Objectif : les convaincre un à un avant leur toute prochaine réunion.

BELLE VUE SUR LA REGION

Hall de la Tour Montparnasse. Un vrai *business center*. Les portes de l'ascenseur s'ouvrent enfin au 37^{ième} étage, découvrant les bureaux flambant neufs du Conseil Régional. Chez la responsable du

développement économique, vue panoramique sur Paris. C'est époustouflant.

Cette jolie blonde nous propose de nous installer dans le bureau d'à côté, plus spacieux. C'est la pièce des archives et des stagiaires. En ce moment, il n'y a pas de stagiaires. Nous y transportons toutes les chaises nécessaires et allumons l'ordinateur pour la démonstration désormais traditionnelle. Ah... il faut un mot de passe. Elle ne le connaît pas mais va se renseigner auprès de la secrétaire. Elle revient bredouille un instant plus tard. Un collègue arrive à la rescousse, essaie son propre mot de passe. Nada. Personne n'a l'air en mesure de faire fonctionner ce PC. Nous nous rabattons donc sur le premier bureau, emportant de nouveau les chaises avec nous.

Après un chambardement digne d'une partie de *Tétris*, toutes les chaises finissent par tenir. Nous allons enfin pouvoir commencer.

Un instant d'hésitation, mais c'est bien sûr ! Allons plutôt dans le grand bureau libre, au fond du couloir. Nouveau jeu de chaises musicales.

Ça y est, nous y sommes, la valse des chaises est terminée. Nous constatons, marris, que nous venons de perdre vingt des quarante-cinq minutes qui nous étaient allouées. Nous exécutons donc la présentation vitesse grand V. L'opinion de notre interlocutrice est tranchée. Heureusement, elle est *a-bso-lu-ment* convaincue. Elle soutiendra le projet au prochain comité de pilotage du RDT. Enfin, elle ... sûrement pas. Son successeur. Car elle part après-demain en congé maternité. C'est vrai, on aurait pu s'en douter...

Son remplaçant a assisté à l'entretien, depuis le fond du bureau d'où il n'a pipé mot. Sera-t-il aussi convaincu et convainquant qu'elle au comité de pilotage ? Nous croisons les doigts.

L'EFFET DEMO

Notre *Road Show* se poursuit par une visite à Eric Paris de la DRIRE, autre membre du comité de pilotage.

Nous y allons très sereins...

Nous avons déjà rencontré M. Paris au début de notre aventure et son accueil avait été très positif malgré les questions embarrassantes de Mike Rogers.

Nous commençons par lui expliquer comment le projet a évolué. Il écoute avec attention le principe de fonctionnement de Fouilletoo. Apparemment c'est un passionné de nouvelles technologies et il a du mal à cacher son impatience de voir fonctionner le moteur... il salive.

Alors, passons à la démonstration. Vous avez une connexion Internet ?

En un clin d'œil, il nous assoit devant son bureau et ouvre le *browser*.

Ce n'est pas une connexion très rapide, mais ça marche bien quand même, s'excuse-t-il.

Nous allons sur la page de démonstration de Fouilletoo...

Problème : *la page que vous demandez est momentanément hors service.*

On essaie de bidouiller deux ou trois trucs sur l'ordinateur, en vain.

Ah ! vous utilisez Netscape. Ça doit être incompatible. Qu'à cela ne tienne, Monsieur Paris ouvre une fenêtre Microsoft Internet Explorer.

Nouvelle tentative. En vain. La page de démonstration refuse obstinément de s'afficher.

Nous finissons par conclure, un peu piteux, qu'il doit y avoir un problème du côté du serveur de Fouilletoo. Et comble de malchance, ou de maladresse, aucun de nous n'a avec lui les nouvelles coordonnées de Mathieu.

Il ne nous reste plus qu'à nous excuser platement une bonne quinzaine de fois avant de griffonner lamentablement sur un bout de papier les codes d'accès à la démonstration. Eric Paris pourra ainsi refaire une tentative par lui-même d'ici quelques jours.

Nous repartons un peu honteux.

UN STRATEGUE

Troisième membre du comité de pilotage, le Délégué Régional de la Recherche et de la Technologie (DRRT), qui travaille pour le Ministère de la Recherche. C'est un universitaire détaché.

Renseignements pris, nous apprenons que dans sa région le DRRT fait à peu près tout en matière de recherche : incitation, valorisation, information, coordination, diffusion, consultation etc...

Pour tout cela, il dispose de moyens humains à peine disproportionnés par rapport à la tâche : une équipe de trois personnes.

Nous apprenons qu'il est parti en Asie promouvoir la recherche francilienne. Denis nous souffle que nous devrions profiter de cette absence pour aller voir son patron, le Coordinateur National des DRRT, un éolien, que nous connaissons peut-être.

Compte tenu de l'importance de cette opération de séduction, Denis a proposé de se joindre à nous pour nous épauler.

En nous rejoignant, Balthazar Strataije nous gratifie chacun d'une tape sur l'épaule pour nous accueillir. Nous entrons vite en matière.

Au fur et à mesure que progresse notre présentation, Strataije se renfrogne. Il a peut-être mal pris de ne pas avoir été consulté plus tôt sur le projet. Son exaspération semble aggravée lorsque nous évoquons naïvement la liste, très longue, des personnes que nous avons déjà rencontrées. Quelle idiotie de ne pas l'avoir contacté plus tôt ! D'autant plus que cela figurait sur notre liste de tâches.

Au bout d'une dizaine de minutes, il nous interrompt. C'est bon, il voit de quoi il s'agit. Ça pose deux problèmes.

D'abord, Prestatech existe déjà. Enfin, son clone. Il le sait bien, puisque c'est lui qui l'a financé en grande partie ; en quelque sorte, il en est à l'origine. Ça part mal.

Nous connaissons cependant bien le site auquel il fait référence, Recherche-Capital. Il s'agit d'un annuaire en ligne reposant sur un thésaurus de deux mille mots clefs. Une sorte de pages jaunes de la R&D en

Ile-de-France. Petit inconvénient, en cherchant à « éolienne », on ne trouve pas le laboratoire de pales tressées, qui appartient pourtant à la base. Il faut saisir exactement le mot qui convient pour tomber sur la bonne réponse : dans notre exemple, le laboratoire n'a pas écrit « éoliennes » mais « moulins à vent ». C'est un problème inhérent à tous les annuaires que nous avons identifié au début de notre projet. Les conseillers de terrain le critiquent haut et fort. Un seul des patrons de PME avec lesquels nous nous sommes entretenus en connaissait l'existence, et encore ne s'en était-il jamais servi.

La seconde difficulté, nous explique-t-il, c'est la langue. Un projet n'a, d'après lui, aucun sens s'il n'est pas d'ampleur au moins européenne. Autrement, c'est évidemment *out* et personne n'en parlera.

« Notre moteur est-il capable de traduire les résultats ? »

« L'inscription sera-t-elle ouverte aux centres étrangers ? » ...

Nous pipotons des réponses improvisées tout en pestant intérieurement. Dire que nous nous torturons pour savoir s'il est bien raisonnable d'inclure plusieurs régions dès le début !

Nous proposons de passer à la démonstration.

Tiens, Strataije est interpellé. Lui-même expert des « analyses de coquillages », retrouve rapidement et facilement les renseignements pertinents sur les centres de compétences qu'il connaît.

Il conclut en nous parlant du CNRS, cible qui doit être une priorité étant donné son poids dans la recherche française.

Toutes ces considérations sont bien loin de nos modestes prestations technologiques... Finalement, le show Synerlab aurait peut-être davantage plu à Strataije ! Nous sortons bien dépités du bureau.

PAS VU, PAS PRIS

Ne reste plus maintenant qu'à convaincre M. Vincion de l'ANVAR. Mais nous avons laissé le plus dur pour la fin.

Vincion avait assisté à notre grand' messe du 16 mai. Il y était même arrivé armé de photocopies d'une des premières présentations de Synerlab. Place de marché virtuelle, activité privée, toutes nos belles idées de l'époque y figuraient dans un charabia français de la net-économie.

Aie !

Comment s'était-il donc procuré ces pages obsolètes ? Si la première impression est souvent la bonne, surtout quand elle est mauvaise, il y avait de quoi frémir.

Il n'était d'ailleurs quasiment pas intervenu le 16 et s'était éclipé sans mot dire avant la fin de la session.

Nous appelons Denis pour qu'il nous souffle des arguments susceptibles de convaincre Vincion.

« Il ne va pas apprécier qu'on lui mette la pression. A votre place, je ne retournerais pas le voir ».

Assez contents d'éviter un rendez-vous potentiellement désagréable, nous obtempérons.

Formation commando, rompez.
Quartier libre jusqu'au comité de vendredi.

TOUT ÇA POUR ÇA ?

Le lundi suivant, nous allons aux nouvelles. Sans résultat. Denis a eu l'impression que l'un des membres du comité avait peut-être des objections à soulever sur le moteur Fouilletoo, même s'il était fondamentalement d'accord sur le principe du site. Il s'est donc contenté de faire valider la réalisation du formulaire d'inscription repoussant à plus tard l'épineuse question du moteur et de son financement.

Le sol se dérobe sous nos pieds. Le prochain comité n'a lieu que dans deux mois.

JUILLET 2001 - EPILOGUE : OU L'INTRIGUE NE SE DENOUE PAS

LE NAVARRIN : AUX PETITS OIGNONS

« Mademoiselle et Messieurs, pourriez-vous me rappeler s'il vous plait ? J'ai quelque chose à vous proposer. ».

Marc Azeltic nous demande de présenter Prestatech à son supérieur, le délégué général du RDT Navarre. Azeltic vient de prendre ses fonctions dans ce RDT et cherche, nous semble-t-il, une manière de se faire valoir.

Un rendez-vous est fixé dans les bureaux de Denis Potuve pour la semaine suivante.

Nous débarquons à deux. Honoré Piscagliou, le délégué général est un ancien DRRT. Plus précisément, c'est un professeur d'université reconverti en DRRT reconverti en délégué de RDT. Nous passons en mode « stratégie de haut vol ».

Denis fait une bonne publicité du produit. Il commence à se considérer comme le propriétaire et le promoteur de Prestatech. C'est parfait.

Monsieur Piscagliou parle fort avec un chaleureux accent méridional et en brassant l'air autour de lui avec de grands gestes. Il case au milieu de notre discours des exemples tirés de sa propre expérience.

Dès le début, il a l'air convaincu, un peu comme s'il avait décidé par avance de soutenir le projet.

La réunion avance bon train. En vingt minutes, nous sommes parvenus à achever la démonstration. Piscagliou reprend la parole de sa voix de stentor, roulant les « R » sous sa moustache broussailleuse. Il nous explique pourquoi Prestatech est sans aucun doute un excellent projet. Tiens... c'est gentil.

Il entame ensuite une longue tirade sur les perspectives qu'ouvre le système : la conception du nouveau système de positionnement du char d'assaut européen, le développement du moteur de la fusée Ariane VII et le décryptage du gène 14 de l'ADN humain. Nous l'écoutons religieusement. Il ponctue ses phrases de silences posés, les yeux vers le plafond, méditant, artiste en quête d'inspiration.

Inutile de le ramener sur terre pour lui expliquer que le site est plutôt destiné aux petits essais et mesures conduits par le lycée technique du coin.

Nous nous apercevons à l'occasion que nous sommes beaucoup plus zen que quelques mois auparavant. Nous le laissons fantasmer avec pragmatisme : s'il aime Prestatech, tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes. Nous avons besoin d'alliés dans cet univers où il nous semble parfois plus simple d'obtenir dix millions pour un projet pharaonique que 300 000 francs pour construire un site web réclamé par les gens de terrain.

Comme si nous avions déjà des années d'expérience dans le milieu, nous hochons la tête avec enthousiasme, en alternance et toutes les deux minutes quarante-cinq environ, pour marquer

solennellement notre approbation. Nous mettons toute notre énergie à feindre à la perfection la surprise admirative devant tant de bonnes idées du chef.

Nous congratulons notre interlocuteur pour sa finesse d'analyse et le remercions de nous avoir fait prendre conscience de l'ampleur des applications possibles. Il nous déclare que c'est décidé, la Navarre adopte Prestatech.

LE VENT TOURNE

Les semaines suivantes, Denis avance. Il signe même un contrat avec une SSII. La construction du formulaire d'inscription avance enfin ! A sa mise en ligne, nous ouvrons une bouteille de champagne.

Les bonnes nouvelles s'enchaînent. Nous recevons quelques jours plus tard un coup de fil de Maxence Dotent. Elle s'enquiert de l'état d'avancement du projet et nous déclare, sans vergogne, qu'elle est toujours aussi convaincue de son utilité et qu'elle participera au financement évidemment, comme prévu. Elle déverse un véritable flot d'éloges sur Prestatech, qui nous permet d'apprendre qu'Azeltic lui a confirmé que la Navarre souhaitait participer dès le début. De plus, le successeur de Monsieur Ledoine vient d'être nommé.

Tiens, c'est une ancienne de l'Inspection...

Il faut absolument que nous présentions Prestatech à la grand'messe de l'ensemble des RDT ! Ça se déroule le 10 juillet prochain à St-Tropez. Le projet est tellement intéressant ! Ce sera l'occasion de voir si

trois ou quatre régions sont prêtes à se lancer dans l'aventure et à partager les frais de la location du moteur. Le RiDT ne prendrait en charge que la moitié des coûts.

SEA, SITE AND SUN

Nous débarquons en gare de St-Tropez au milieu des estivants en shorts, bobs et tongs, sous un soleil caniculaire. Il fait au moins 35°C ; nous étouffons dans nos costumes et tailleur, qui nous rappellent cruellement que nous devons être parmi les rares dans cette ville à ne pas être en vacances.

A 14h10, un petit peu en retard, nous pénétrons dans le hall de l'hôtel Ibis où se tient le séminaire.

Pas un chat dans la salle de réunion.

A la réception, on nous indique que les animateurs sont sortis déjeuner, ils ne devraient pas tarder à revenir. Nous nous asseyons dans un coin. Accablés par la chaleur, nous nous résolvons finalement à ôter nos cravates.

Bien nous en prend, car il nous faut encore attendre avant de voir arriver Denis Potuve, Marc Magic Azeltic, Maxence Dotent et quelques autres animateurs que nous ne connaissons pas. Un quart d'heure et beaucoup d'agitation plus tard, une dizaine d'animateurs sont installés dans la salle de réunion.

Impossible pourtant de commencer notre présentation devant ce public de compères ravis de se retrouver. Des discussions animées résonnent aux quatre coins de la pièce.

Madame Dotent nous fait signe. « Nous n'avons qu'une demi-heure. Il faudrait que vous

commenciez ». Nous tentons un début d'exposé. Marc Azeltic et Denis nous font des grands gestes alarmés – « Attendez, attendez, tout le monde n'est pas là » – pendant que Madame Dotent nous encourage à continuer.

Nous finissons par nous lancer. Les arrivées de retardataires et les apartés continuent pendant notre présentation. Le débat ne s'éternise pas.

Nous prenons un instant pour échanger quelques impressions avec Denis et Maxence. Ils trouvent que ça s'est bien passé. Ils en reparleront demain en séance plénière.

Nous allons nous remonter le moral en allant prendre une glace sur le port et repartons vers Paris.

VOGUE LA GALERE

Qu'ont-ils pensé de Prestatech ? Nous attendons, taraudés par l'incertitude, le compte-rendu de Denis. Combien de régions vont participer activement au démarrage en plus des deux pressenties ? Combien de jours avant le lancement du prototype ? Nous bouillonnons.

Denis nous l'a souvent répété, les RDT doivent faire émerger les consensus, ce qui exige une sainte patience. A fortiori le réseau des RDT. Nous résistons donc vaillamment quelques jours à la tentation de demander quel sort a été réservé à ce projet qui n'est déjà presque plus le nôtre puisque nous partons dans quelques semaines en CRIRE. Après trois jours d'épreuve, nous jugeons que nous avons assez attendu. Téléphonons !

Nous tombons sur un Denis de bonne humeur.

« Je crois que ça s'est bien passé, non ? », commence-t-il.

« Maxence Dotent m'a eu l'air vraiment à fond pour le projet. Elle doit me rappeler demain pour parler de l'étude comparative sur les moteurs de recherche qu'on va confier à un consultant. Je trouve que ça avance pas mal. Il y a une vraie dynamique autour du projet. »

Nous lui rappelons que ça fait déjà plusieurs mois que le principe de l'étude est acté. Nous sommes un peu déçus qu'il n'y ait pas d'avancée plus concrète.

« Et oui, c'est un réseau, que voulez-vous, il n'y a pas de hiérarchie. Il ne suffit pas que le chef décide pour que tout le monde s'exécute.

Je sais que ça n'avance pas aussi vite que vous le voudriez, mais vous allez voir, maintenant que vous allez en CRIRE, c'est déjà très rapide par rapport à ce que vous allez connaître au Ministère des Vents. Ça avance bien, vraiment. »

Il reprend, avec ardeur :

« Ah si, j'oubliais le plus important. On va faire une grande réunion en novembre avec tous les animateurs, mais aussi les présidents d'associations et des représentants des Régions. Peut-être pas des élus, mais au moins des grands administratifs, vous voyez... On a mis Prestatech à l'ordre du jour... ça veut dire Prestatech fonctionnant, pas une démo, le vrai Prestatech, quoi. Formidable, non ? »