

Homme de défis, Christian Girardeau a été le maître d'œuvre du retournement d'une société d'équipements de télécommunications. Retour d'expérience d'un passionné de voile sur sa dernière expérience transatlantique.

Qosmetrics

Histoire d'un retournement réussi

ENTRETIEN AVEC



Christian GIRARDEAU
associé,
Strategic Risk Management

Échanges : Comment avez-vous été amené à prendre les rênes de Qosmetrics et quels ont été vos premiers constats ?

Christian Girardeau : Créée en 1999 par trois associés en Californie, Qosmetrics est fondée sur un constat : les prochains réseaux de télécommunications basculeront petit à petit sur le protocole IP¹. Par conséquent, il sera nécessaire d'assurer une qualité de service équivalente à l'existant et ce, pour des services futurs de plus en plus variés. Dans un premier temps, la société est financée par les associés puis elle est présentée à des investisseurs nord-américains. Toutefois, après le 11 septembre 2001, les robinets de la "Valley" se ferment. Les associés se tournent alors vers des fonds français et obtiennent un financement auprès de Innovacom, Techfund et CDC. La société s'installe en France, à Massy (91), et à Camarillo, en Californie. Début 2005, malgré un premier plan de

réduction drastique des dépenses et quelques tentatives de développement, la société n'a toujours pas trouvé son marché et le chemin vers une sortie industrielle ou boursière reste une interrogation pour le conseil d'administration et pour les actionnaires. Au cours d'un entretien, Jean-Michel Barbier, président de Techfund Capital Europe, me fait part de son analyse sur la valeur intrinsèque de l'entreprise et sur la mauvaise adéquation du management au projet. Après concertation avec les deux autres acteurs financiers importants (Innovacom et CDC), il me propose de me confier la mission de redresser l'entreprise, de la développer et d'organiser sa sortie capitalistique. Avec le soutien des fonds d'investissement et après quelques échanges fructueux avec le principal fondateur et visionnaire de la société, Yves Cognet, nous dessinons ensemble un plan d'action.

Yves renforce sa position de visionnaire en devenant directeur technique et, pour ma part, je prends la barre du navire. Les premiers contacts confirment l'analyse de Techfund : le principal problème de cette société est, comme pour beaucoup de PME de haute technologie, une mauvaise compréhension de la gestion de sa croissance, en dépit d'atouts technologiques indéniables.

Vous évoquez la "vision" de l'entreprise. Quelle a été votre démarche pour la traduire en une stratégie de redressement ?

Entre 2000 et 2004, Qosmetrics a été victime à la fois, en interne, d'un zeste de myopie collective et, en externe, des promesses (glissantes) de croissance de marché par les analystes du secteur. Conséquence : avec des perspectives jamais réellement réalisées de "marché prometteur", la société a investi sans plan

¹ Internet protocol.

Échanges d'expériences

HOMMES ET MANAGEMENT

directeur. Si la vision était bonne, le timing et la méthode étaient erronés.

Les éléments constitutifs du succès comme la vision, les briques technologiques et certains processus de management étaient en place, mais l'alchimie résultant d'une mise en œuvre adaptée et planifiée n'était pas au rendez-vous. La plus fatale des erreurs que ces entreprises de technologie font est certainement de se lancer dans un recrutement abusif de "grosses pointures", également appelées vice-présidents (VP), sans avoir une base solide de management ou de compétence. Cette erreur est souvent faite en amont alors que le marché est émergent, que le produit n'est pas correctement défini par rapport aux besoins du client et que l'organisation est encore loin de comprendre ce qu'il faut faire pour satisfaire ses clients en termes de qualité et de fonctionnalités. Dans le cas de cette entreprise, la raison du succès demeure obscure, balancée entre les commandos de VP et une offre produit alléchante. En l'espèce, c'est une vraie affaire de dosage et d'itérations successives maîtrisées.

Vous évoquez en filigrane la nécessaire création de valeur pour les employés, les actionnaires et les clients. Quel a été votre "agenda" dans la mise en œuvre de votre stratégie ?

En corollaire à ces "erreurs de casting", des décisions d'investissement sont prises et il faut s'acharner à rediriger ce flux vers des investissements productifs en ligne avec la stratégie et son application.

Pour Qosmetrics, dans la phase de reconstruction, la première étape a été de rétablir un climat de confiance en menant une action claire, déterminée et adaptée de communication. Si la communication externe existait, elle était peu intégrée à l'organisation générale.

Grâce à une politique pérenne de communication, nous avons pu non seulement mettre en place une orientation clients et résultats au sein des équipes (américaines et françaises) de la société, mais aussi rétablir la confiance des actionnaires et construire, jour après jour, l'appétence de nos distributeurs et clients.

Le principal chantier concernait le capital humain de l'entreprise. Il faut en effet s'assurer que les forces disponibles paient peu ou prou dans le même sens, afin que la résultante fasse avancer le canoë dans la bonne direction. Instaurer une organisation efficace, s'assurer de sa compréhension par les employés mais aussi par les clients sont des lignes directrices nécessaires. L'excellence se construit en priorité par le développement et l'implication des personnes, pierre fondatrice de l'édifice futur sans laquelle toute progression "forcée" est vouée au désastre.

En comprenant les attentes des acteurs de la société, le dirigeant se met alors dans la position de dépasser le cadre réglementaire minimal de sa responsabilité sociale et établit ainsi une dynamique de succès. C'est à lui de partir des ressources, principalement humaines, et de trouver la bonne alchimie, celle de la création de valeur pour



"L'audace et le défi collectif, une source de satisfaction analogue au passage de la bouée d'arrivée d'une régata."

l'ensemble des acteurs.

La deuxième étape a consisté à établir des priorités dans les objectifs poursuivis par la direction de l'entreprise et à maintenir le cap au cours du processus budgétaire et dans les suivis mensuels et trimestriels. Il a été parfois nécessaire de rappeler à tous cette continuité de l'effort au regard des objectifs poursuivis et d'écarter les "mauvaises pousses", en tout cas celles qui étaient inadaptées au contexte. Par le leadership et la constance des objectifs, l'ensemble de l'entreprise et de ses acteurs (salariés, clients, actionnaires) peuvent comprendre le projet et y adhérer.

La troisième et dernière étape dans cette phase de reconstruction a permis de s'assurer qu'il existait un management clair par les processus et les faits. Du point de vue technique et industriel, la société avait déjà élaboré quelques processus de qualité comme l'établissement de *contract book*² apportant une communauté de langage entre les équipes de développement, le marketing et les clients pour les évolutions de produit. Notre action a alors principalement consisté à établir des liens de dépendance dans l'organisation

et à construire ou renforcer les processus liés à la qualité des produits, au support client et à la vente, à l'excellence en finance et en affaires juridiques.

Dans cette phase de reconstruction, ces trois étapes n'ont pas été synonymes de dépenses supplémentaires. Elles ont permis au contraire d'identifier les investissements, les ressources d'exploitation ou humaines surcapacitaires ou inefficaces par rapport à l'orientation résultats, de même que celles cruellement manquantes et incontournables pour obtenir les résultats attendus : le budget et la sortie à terme.

Cette phase de redressement achevée, comment avez-vous organisé le développement de Qosmetrics ?

Le principe fondamental de l'organisation du développement de Qosmetrics a été d'utiliser, tant en interne qu'en externe, des leviers adaptés, c'est-à-dire de veiller à ce que les bonnes pratiques mises en place dans la phase précédente soient maintenues et entretenues tout en

² Cahier de spécifications techniques de haut niveau.

développant des actions maîtrisées de croissance. À ce stade, une des premières préoccupations est de s'assurer que l'organisation commerciale directe et indirecte est bien adaptée à l'offre et à la croissance de l'entreprise.

Dans notre cas, il a été nécessaire de faire évoluer de façon sensible tant la force de vente que certaines ressources en avant-vente et de modifier structurellement la contractualisation et la motivation de notre réseau de distribution. Sur ce dernier point, les PME de technologie ont peu de ressources et un bon moyen de développement est de s'appuyer sur des partenaires extérieurs qui agissent comme une force de vente structurée, professionnelle et externalisée. En partageant ainsi l'objectif de résultats de l'organisation avec des acteurs extérieurs, l'entreprise a accès à des ressources qu'elle ne saurait atteindre seule.

La seconde priorité consiste à développer les relations commerciales ou pré-commerciales déjà établies avec quelques prescripteurs du marché et quelques grands comptes clients clés. En l'occurrence, pour Qosmetrics, nous avons pu concentrer nos efforts sur des grands comptes tels que Telecom Italia, Hitachi et France Télécom, en nous appuyant sur des "prescripteurs-défricheurs", dont Renater en France. Cela nous a permis de faire évoluer le produit en phase avec son marché. Pour de tels marchés émergents, l'offre de la société est balbutiante ; il faut savoir s'entourer des bonnes compétences pour entretenir la

relation avec ses clients importants sans les décevoir et en leur apportant un niveau élevé de service et de qualité. C'est certainement l'un des plus gros challenges dans cette étape de développement.

À ce propos, quels avantages trouvez-vous à la mise en place de partenariats ?

Le développement de partenariats avec des acteurs du secteur est primordial, encore faut-il trouver les bons partenaires ! En communiquant agressivement par voie de presse, tout en protégeant ses arrières par la propriété intellectuelle, la société devient très visible auprès des acteurs leaders du secteur, ici Agilent, Tektronics, Spirent, etc. *In fine*, en signant des accords d'OEM³ ou de commercialisation croisée, la PME peut ainsi capter une valeur plus importante auprès de gros clients impossibles à atteindre, au prix certes d'une perte de marge, mais au bénéfice d'une image accrue, générant d'autres partenariats inattendus.

Dans votre phase de développement, quels sont selon vous les déterminants d'un cercle vertueux du progrès ?

Les éléments de ce cercle vertueux sont simples : il faut mettre en avant l'innovation et le marketing, en y concentrant les ressources économiques et humaines, tout en privilégiant l'apprentissage et l'amélioration. En particulier, il s'est vite avéré nécessaire d'améliorer le niveau de maîtrise et de compréhension de notre réseau de vente indirecte par de la formation pratique, en vue de répondre à

une attente client de plus en plus complexe et, semble-t-il, insatisfaite par l'offre de la concurrence. En faisant la promotion de cette politique et en l'imposant à notre réseau, parfois contre sa volonté compte tenu des coûts engendrés pour eux comme pour la société, nous en avons fait un avantage concurrentiel, source d'amélioration et de qualité, avec un premier impact au niveau du support puis de façon naturelle au niveau de la qualité du produit.

Comment s'est effectuée la sortie ?

Le résultat de ce travail d'équipe nous a permis, en l'espace de quinze mois, de transformer la société et de la mettre sur un cercle vertueux, certes dans un contexte de marché favorable. Sur le plan marketing, 60 % de la gamme a été rénovée avec une politique de prix mondiale et différents canaux directs, indirects et OEM.

Sur le plan technologique, en capitalisant sur son patrimoine existant de brevets et en cultivant l'innovation, l'équipe a pu mettre au point des sondes matérielles ou logicielles capables de fournir une mesure objective de la qualité des flux audiovisuels transitant sur les réseaux d'infrastructures TV/IP, une première mondiale. Sur le plan commercial, le chiffre d'affaires a été multiplié par quatre pour dépasser 1,5 million d'euros en 2006.

Du point de vue du personnel, la motivation a été trouvée pour atteindre ces objectifs ambitieux et finalement nous amener vers une sortie industrielle : la société a été

acquise par le groupe américain Symmetricom, dans des conditions favorables.

Quelle leçon tirez-vous de cette expérience ?

Une expérience n'est pleinement vécue que lorsque l'on est en mesure d'en évaluer tous les enseignements. Son succès, en l'espèce le retournement d'entreprise dont les promesses étaient à réaliser, dépend largement :

- des "ports d'attaches" que sont les partenaires financiers, soutiens matériels et aussi moraux de l'entreprise ;
- de l'"équipage" qui doit à la fois faire preuve d'adaptation face aux éléments (le marché, etc.) et à la manière de naviguer du nouveau "capitaine" ;
- du nouveau capitaine qui, bien que vieux loup de mer, ressent toujours la pointe de défi que constitue un nouveau commandement...

La métaphore maritime trouve dans ce retour d'expérience toute sa signification. Outre le caractère transatlantique de l'expérience, la notion d'audace (un dirigeant d'une petite entreprise de conseil en nouvelles technologies devenu patron d'une société d'équipements de télécommunications de la Silicon Valley...) et de défi collectif qui ont marqué cette expérience et ceux qui l'ont vécue est une source de satisfaction analogue au passage de la bouée d'arrivée d'une régata ! ■

Propos recueillis par Benoît Aguelon

³ Original equipment manufacturer.