

**Séminaire  
Ressources Technologiques  
et Innovation**

organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :

Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
Institut de l'Entreprise  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> septembre 2006)

**UN SERIAL ENTREPRENEUR  
À LA CONQUÊTE D'UN MARCHÉ MONDIAL  
LA RECHERCHE D'INFORMATION EN ENTREPRISE**

par

**Jean FERRÉ**

PDG de Sinequa

Membre de l'Association française des éditeurs de logiciels  
et de l'Association des professionnels de l'ingénierie linguistique

Séance du 5 avril 2006

Compte rendu rédigé par Élisabeth Hember  
et Jean-Yves Barbier

**En bref**

Après avoir notamment dirigé l'éditeur de logiciel Arisem, start-up devenue filiale de Thales, Jean Ferré a initié en 2004 un LMBO (*Leverage Management Buy Out*) sur l'éditeur du moteur de recherche sémantique Sinequa, et repositionné cette pépite technologique (deux cents années-homme de R&D) sur le marché des logiciels d'accès à l'information en entreprise, avec une stratégie de distribution mondiale. L'expérience de Sinequa illustre l'importance des partenariats (Sinequa est parrainée par Microsoft et participe aux côtés de Thales au projet InfoM@gic sur les technologies de recherche et d'analyse d'information multimédia), des communautés professionnelles, des pôles de compétitivité (participation au pôle Cap Digital) et enfin du rôle des grands donneurs d'ordres, des grands programmes d'innovation et du capital risque en France.

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

## EXPOSÉ de Jean FERRÉ

Après des études à l'École polytechnique puis à l'École des mines de Paris, j'ai commencé par faire du conseil chez ATKearney en France et à l'étranger. J'ai ensuite travaillé pour le câblo-opérateur américain TCI avant de participer au développement d'Ariseem, puis de diriger cet éditeur de logiciels spécialisé dans les solutions de veille et de gestion des connaissances, dont je suis venu parler à l'École de Paris<sup>1</sup>. De 2003 à 2004, je me suis occupé du développement international du cabinet BPI, tout en préparant la reprise de l'éditeur de logiciels Sinequa.

À travers un cas concret, mon expérience du développement de Sinequa, je vais vous présenter les opportunités mais aussi les difficultés de développement d'une PME innovante qui souhaite se positionner sur un marché mondial.

Je vais donc commencer par vous présenter Sinequa (notre mission, notre marché, notre stratégie), pour élargir mon propos à des considérations plus larges qui touchent des PME innovantes en France, et notamment les dispositifs qui sont mis en place pour faciliter leur développement.

### Sinequa : de la technologie au marché

Sinequa propose un logiciel d'accès, de recherche et de navigation sémantique multilingue destiné aux entreprises. Sinequa compte près de deux cents clients, dont 85 % sont aujourd'hui français. Nos clients évoluent dans plusieurs domaines : la presse et les médias avec *Le Monde*, *Télérama*, *Ouest France*, *Bayard*, *Radio France*, *Taylor-Nielsen-Sofres* ; l'e-commerce avec *Cdiscount.com*, *Leroy Merlin*, *Les Pages Jaunes Européennes*, *Easyvoyage*, l'Administration avec *Les Armées*, *la Cour des comptes*, *le Sénat*, et diverses grandes entreprises comme *Pernod Ricard*, *La compagnie financière Edmond de Rothschild*, *Arkema*, *Foncia*, *Total*, etc.

#### *Sinequa capture l'information pertinente*

Notre logiciel s'appuie, bien entendu, sur une technologie innovante et d'ailleurs brevetée, mais il est surtout porteur d'une vision à travers laquelle la proposition de valeur est délivrée à l'entreprise cliente du logiciel.

À côté des schémas d'organisation, les systèmes d'information dans l'entreprise constituent aujourd'hui sa véritable colonne vertébrale (ERP - *Enterprise Resource Planning*, prises de commande, gestion des stocks, gestion du personnel, gestion des clients, gestion de la prospection, fidélisation des clients, outils de documentation, etc.), autant d'informations présentes dans l'entreprise de façon semi-structurée et complexe. Par ailleurs, on demande aux salariés d'être de plus en plus rapides et réactifs, leur intimant implicitement de maîtriser l'accès à de l'information issue de multiples sources. Or, dans une entreprise dont le périmètre bouge sans cesse (acquisition, création de joint-ventures,...) l'étendue des sources d'information est par nature complexe. La réalité professionnelle à laquelle on fait face aujourd'hui bute donc sur un paradoxe : on exige une forte réactivité de la part des employés tout en leur offrant un environnement informationnel mouvant et difficilement maîtrisable. La conséquence de cette évolution, c'est que les collaborateurs passent entre 25 % et 50 % de leur temps à chercher une information. De surcroît, 80 % des informations existantes ne sont jamais utilisées après avoir été créées ou stockées et 50 % des recherches entreprises n'aboutissent pas. La mission de Sinequa est de libérer le salarié du processus de recherche, donnant de façon simple, intuitive et maîtrisée l'accès à la richesse des informations portées par tous les systèmes existants de l'entreprise. Sans travail de référencement ou de classement amont titanesque, sans intégration informatique longue et fastidieuse, en toute maîtrise des enjeux de multilinguisme, de sécurité d'accès, de multiplicité des sources et formats

---

<sup>1</sup> Jean Ferré, "La face cachée d'une *turn down*", *Les Annales de l'École de Paris*, Vol XI.

documentaires. L'enjeu se résume donc à offrir un accès quasi instantané à une information pertinente au sein de l'entreprise, ce qui constitue un élément clé de son efficacité.

### *Le marché*

Le marché se scinde entre les offres bas de gamme issues des moteurs de recherche internet grand public (typiquement l'offre entreprise de Google), les offres intégrées dans des environnements informatiques particuliers (Oracle, Microsoft, Documentum) et les offres progiciels à haute valeur ajoutée, plus chères et plus adaptées aux besoins d'une entreprise qui a besoin d'offrir une recherche unifiée à travers toutes ses applications (Autonomy, FAST, et Sinequa).

### *Une technologie différenciante*

Notre métier de base consiste à fournir une recherche fédérée de l'information dans toute l'entreprise. Sinequa s'efforce donc d'abord d'être au meilleur niveau mondial des technologies de moteur de recherche avec des éléments technologiques originaux, en particulier des fonctionnalités sémantiques et linguistiques avancées uniques dont une partie est protégée par brevet, garantissant la pertinence, la précision et l'exhaustivité dans les recherches. L'architecture du progiciel Intuition permet à la fois la gestion de très gros volumes de documents et un déploiement parfaitement adapté au système structuré de l'informatique d'entreprise qui est très évolutif (nombreuses sources avec leurs systèmes de droits propres). Enfin, Intuition propose une vision unifiée, c'est-à-dire un accès à toute l'information dans une seule interface simple et reflétant pourtant la complexité de l'entreprise.

La valeur qu'apporte Sinequa réside donc dans la mise à disposition pour tous de toute l'information de l'entreprise. Contrairement à certaines idées reçues, l'information d'entreprise est bien plus complexe et volumineuse (rapportée à l'audience visée) que sur le web et indépendamment du respect nécessaire des droits d'accès, la question du moteur de recherche y est considérablement plus difficile. En effet, les documents sont beaucoup moins facilement comparables dans l'entreprise parce que les moyens de les différencier sont beaucoup plus subtils. Par exemple, il n'y a pas de redondance et pas d'hyperlien, et les statistiques ne sont d'aucune utilité.

### *L'estimation du marché potentiel*

Notre marché est assez important mais pas encore gigantesque puisqu'il est évalué à environ un milliard d'euros. Il est en très forte croissance car il y a un changement de génération de types d'outils. Tous les acteurs disposant d'une offre à ce jour enregistrent des croissances à plus de 50 %. Sinequa expérimente une croissance organique de 80 % trimestre à trimestre. En raisonnant selon une approche microéconomique, on estime que chaque entreprise est disposée à consacrer, par salarié "col blanc", au minimum 100 euros amortis sur trois ans pour améliorer sa productivité. Sur la base de deux millions de salariés que l'on peut qualifier de "travailleurs du savoir" en France, le marché peut donc potentiellement atteindre 66 millions d'euros par an, soit environ 600 millions d'euros en Europe, si l'on multiplie par dix en première approximation. Certaines entreprises sont prêtes à consacrer bien plus d'argent à l'efficacité de leurs salariés. Il s'agit ainsi d'un marché d'une taille intermédiaire, mais stratégique pour l'informatique dans son ensemble puisqu'il s'agira un jour de définir le standard d'accès à l'information dans toute entreprise. À tous les niveaux, on voit bien que le *search* révolutionnera les façons de travailler, Google sur internet n'est qu'un prélude. Le marché de Sinequa est aussi connexe de celui de la business intelligence. Sur ce marché évalué à près de 14 milliards de dollars, le budget consacré à la recherche d'information va progressivement atteindre des sommes très conséquentes.

L'Europe et l'Asie sont des segments à part car la dimension linguistique y est encore plus qu'ailleurs un enjeu majeur. Si, en 1995, les Anglo-Saxons étaient convaincus que le web et les relations de travail resteraient principalement en anglais, on constate aujourd'hui que

chacun travaille dans sa langue et que le translinguisme est un enjeu crucial, en particulier sur les marchés européen et asiatique, deux marchés sur lesquels Sinequa s'est positionnée avec un différenciateur fort (la recherche simultanée dans des fonds documentaires en plusieurs langues).

### *Le positionnement concurrentiel*

Les acteurs français de notre marché n'ont pas la taille critique. Les leaders mondiaux du secteur, comme Autonomy et FAST, réalisent environ 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et sont très fortement centrés sur le marché nord-américain.

La taille de notre société joue en notre défaveur, ainsi que son implantation géographique, sa visibilité et ses moyens financiers, faiblesses que l'on retrouve chez toute société française innovante souhaitant se développer sur un marché de ce type. Cela dit, Sinequa est rentable. En outre, grâce aux fonctionnalités de notre produit, à nos références clients, à notre intégration avec d'autres produits logiciels, à nos partenariats, à notre équipe et à la culture de notre entreprise, nous remportons des appels d'offres contre les leaders mondiaux.

Sinequa se distingue notamment par des avantages différenciants tels que le calcul de pertinence sémantique, breveté aux États-Unis, le translinguisme et le multilinguisme dans leur dimension à la fois technologique et de savoir-faire, et une vision générale qui permettra de transformer le marché en en redéfinissant progressivement les contours.

### *Les dynamiques d'acteurs sur le marché*

Nous pouvons distinguer quatre grands types d'acteurs en présence, qui structurent l'écosystème dans lequel nous interagissons. Ceux du web (Google, MSN, Yahoo) apportent une vision de standardisation et de fluidité et souhaitent souvent s'étendre vers le monde de l'entreprise ; les acteurs du *Corporate Search* (Autonomy, Verity, FAST), le marché historique, apportent leurs savoir-faire de spécialistes concernant la recherche au sein d'une entreprise ; les acteurs des systèmes d'exploitation, des serveurs d'applications et des outils de gestion de contenu et de portail (Microsoft, BEA, IBM) apportent la notion d'intégration avec l'infrastructure de toute l'entreprise ; enfin les acteurs de la business intelligence et des ERP (Oracle, Cognos, Business Object, SAP) apportent une certaine intégration dans les *process* et métiers de l'entreprise.

Ces quatre types d'acteurs ont un intérêt évident sur notre marché qui ne cesse par ailleurs d'être le terrain d'opérations d'acquisition : tout l'enjeu pour Sinequa est de bien se positionner dans cet environnement mouvant en prenant acte de notre puissance de feu limitée, afin de trouver notre place au sein de cette tectonique des plaques qu'il faut comprendre pour mieux s'en servir (à l'instar de ce que Microsoft a fait avec IBM au moment de l'émergence du PC). Cette problématique est celle de n'importe quel éditeur de logiciel d'entreprise à ses débuts. Nous l'aborderons en voulant être l'acteur européen haut de gamme.

### **Sinequa, itinéraire d'une aventure industrielle**

Les débuts de l'aventure remontent à 1984, lorsque la technologie de recherche et de navigation commence à être développée et appliquée principalement dans la presse autour de fonctions de corrections orthographiques. Le développement de fonctionnalités similaires dans Word entraîne ensuite un repositionnement sur des fonctionnalités de recherche dans les archives. Quinze années plus tard, la société vit l'émergence de l'internet et se développe dans le e-commerce avec des clients comme Allociné, La Redoute, Leroy Merlin ou C-Discount. Après une période difficile liée à la post-bulle internet, Sinequa développe dès 2002 des partenariats avec des éditeurs et des SSII, vend sa technologie intégrée dans d'autres outils logiciels, puis auprès des administrations. À partir du LMBO (*Leverage Management Buy Out*) qui a lieu début 2005, la stratégie de Sinequa se dessine, avec une spécialisation sur le marché extrêmement porteur de l'entreprise assortie d'un repositionnement de l'offre, en particulier via un enrichissement des fonctionnalités dédiées à l'entreprise, à une architecture

prenant en compte l'ensemble des problématiques d'intégration et, sur la base de cette nouvelle offre, à la signature de références prestigieuses (vingt-sept nouveaux clients sur l'exercice 2005 dont quatre très belles références d'entreprises).

### *Le fonds de commerce*

La société est stabilisée avec 2,2 millions d'euros de chiffre d'affaires et une bonne rentabilité, avec une très forte croissance depuis six mois (autour de 80 %) qui l'amène à viser les 4 millions avec un objectif à plus de 30 millions en 2010. Elle est rentable et autofinancée. De nombreux clients sont installés depuis plusieurs années et sont restés fidèles. La nouvelle gamme de produits sortie en novembre 2005 remporte de nombreux appels d'offres sur des problématiques critiques d'accès à l'information pour l'entreprise.

Notre technologie, à laquelle nous avons consacré deux cents années-homme de R&D, est protégée par un brevet. Notre version 5.0 du moteur Intuition est mondialement en avance. Enfin, un laboratoire de recherche interne, Sinequa Labs, participe à de nombreux projets de recherche nationaux et européens, travaille en partenariat avec plusieurs laboratoires publics, et contribue à notre reconnaissance institutionnelle à travers des publications, ou en hébergeant des thésards en CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche).

### *Une technologie simple, intuitive et droit au but*

L'ambiguïté de notre marché provient du fait que tout le monde imagine que ce que nous proposons existe déjà et que c'est très simple à faire ! Mais si l'ergonomie de notre produit est effectivement simple, la mécanique interne est quant à elle assez sophistiquée.

Fondamentalement, il s'agit de pouvoir répondre à une question posée en fournissant une liste de réponses bien structurée par type de document, totalement personnalisée en fonction du type de métier de la personne et avec des possibilités de navigation et d'affinage. Il s'agit d'amener l'utilisateur vers la pépite (un nom de personne ou de produit, une information, un document à lire...) en deux mots et trois clics.

Notre moteur Intuition, en plus de faire tout ce qu'on attend d'un moteur de recherche ordinaire, y compris la gestion statistique sur les occurrences de mots, parvient à résoudre la délicate problématique de l'analyse morphosyntaxique qui permettra de distinguer le verbe du nom dans le cas de deux homographes (nous *savons*, forme verbale du verbe savoir et les *savons*, par exemple), et ce en seize langues ! En outre, le logiciel permet d'enrichir les contenus en détectant les entités nommées (noms propres, noms de société, dates, etc.), autant d'informations utiles à la navigation et perdues avec un moteur traditionnel.

Quant à la sémantique, la partie brevetée, c'est une représentation vectorielle du sens. Chaque mot est codé et représente un vecteur dans un espace de près de huit cents dimensions, correspondant aux grandes entrées du Larousse. Ce procédé permet de rapprocher divers éléments d'information dans des langues différentes et de comparer facilement des éléments d'information d'ordinaire difficilement comparables. La présence d'analyse sémantique dans le calcul des listes de réponses permet à Intuition d'offrir une pertinence (moins de bruit et moins de silence) dans les premières pages de réponses que ses concurrents n'arrivent pas à égaler.

### *Simplicité, lisibilité, productivité*

Au-delà de cette explication informatique, l'entreprise comme fonds documentaire est avant tout considérée comme une richesse à exploiter, et sa complexité est une opportunité qu'Intuition sait valoriser. À travers des accès technologiques, Intuition indexe toutes les sources d'information internes à l'entreprise et tous les éléments de sécurité, afin de ne pas perdre cette richesse et de la rendre accessible à tous. De surcroît, le système se caractérise par une grande souplesse, étant performant sur une organisation donnée mais aussi capable d'évoluer avec celle-ci. La difficulté pour Sinequa consiste à proposer un outil simple, mais

qui peut facilement accueillir des fonctionnalités additionnelles au fur et à mesure des demandes. La flexibilité de notre moteur est donc incontestablement l'un de ses points forts.

Pour chaque document, Intuition effectue également l'extraction d'informations pratiques (noms de personnes ou de sociétés, lieux géographiques, dates...) qui facilitent, tout comme la proposition de concepts proches et l'utilisation de l'ensemble des métadonnées disponibles, une navigation et un affinage dans la liste initiale de réponses fournies par le logiciel. Une correction orthographique et phonétique permet à l'utilisateur d'accéder à la même réponse, quelle que soit la façon dont la question est posée. Des extraits pertinents sont proposés pour chaque document, et Intuition 5.0 propose la liste des documents dont le sens est proche du document affiché.

Quant à la sécurité, le logiciel respecte le système de gestion de droits de différents serveurs ou domaines de sécurité. Il fournit une vision unifiée des droits d'accès de chacun au sein de l'entreprise. Ainsi, pour une même question, deux personnes n'ayant pas les mêmes droits n'auront pas accès aux mêmes listes de réponses.

### **La stratégie actuelle de Sinequa**

Sinequa cherche à proposer une vision associée à sa technologie. L'image d'une stratégie dite d'océan bleu, selon l'ouvrage de Chan Kim et Renée Mauborgne<sup>2</sup>, c'est-à-dire un espace libre où l'on pourrait nager à souhait loin de la multitude des poissons qui se battent sur un marché saturé – l'océan rouge –, répond parfaitement à notre ambition. Il s'agit donc de trouver un espace à s'approprier, un sous-marché ayant un fort potentiel de croissance et où les concurrents ne sont simplement plus pertinents par rapport à notre proposition de valeur.

De façon très simplifiée, historiquement, l'entreprise de commerce se composait d'une famille, d'un village, d'un port, avec au centre, la notion de partage et d'échange de richesses. Les Rothschild, les Michelin, Saint-Gobain se sont construits sur ce modèle. Ensuite, avec la révolution industrielle et la taylorisation, on a fait place à une certaine spécialisation par métier, à la productivité et à l'instauration de *process*. L'offre technologique de Sinequa se positionne à la croisée de ces deux modèles : elle reprend à la fois les valeurs historiques de partage et d'échange, mais respecte également les *process* et offre la fluidité et la traçabilité de tout ce qui se passe. C'est cette vision que nous voulons offrir à nos clients. D'un point de vue marketing c'est assez simple : tout est partageable, ce qui libère de la capacité de création de valeur, mais sans oublier que tout est intégré dans des *process* qu'il faut respecter (ce qui limite les risques de perte de contrôle).

Notre stratégie de croissance consiste à développer les partenariats avec des sociétés de service, et des éditeurs de logiciels comme Microsoft qui offrent des portails et des serveurs d'application mais ne vont pas encore jusqu'aux *process* métiers. Parallèlement, nous avons décidé de ne pas nous intéresser au marché du web (celui de Google) car d'une part nous ne saurions nous battre sur deux fronts à la fois, et d'autre part, si nous étions présents sur le web et donc concurrents de MSN, notre partenariat avec Microsoft serait plus difficile.

### **Réflexions générales sur les PME innovantes**

Une PME, pour réussir aujourd'hui a, de mon point de vue, besoin de quatre éléments : un marché, des compétences, des moyens et de l'innovation.

Le marché reste la condition d'existence sine qua non d'une société, c'est une évidence. Les premiers clients composent le marché de référence et nous aident à coconstruire l'innovation. Ce marché doit avoir du potentiel, être en avance. C'est le marché initial qui rend la PME crédible. Cela dit, il est du ressort de la PME de transformer son marché, de bien le raconter.

---

<sup>2</sup> Chan Kim et Renée Mauborgne, *Stratégie océan bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, (Village Mondial).

Les compétences sont le carburant sans lequel on ne peut prendre son essor. Elles sont d'autant plus accessibles que l'on fait partie d'un pôle de compétitivité ou je dirais plutôt d'un cluster, terme plus neutre que je préfère et qui désigne des gens qui sont dans le même métier dans une zone géographique définissable et à un niveau d'excellence mondial.

Les moyens financiers sont indispensables. À certaines étapes du développement, il faut plus que l'autofinancement pour saisir les opportunités de croissance ou faire les investissements critiques. Sinequa est rentable aujourd'hui et peut autofinancer une croissance de l'ordre de 50 %, mais c'est le fruit d'une longue maturation. Elle a fait l'objet d'investissement en fonds propres dans les années 2000 et pourrait faire encore appel à des investisseurs pour accélérer cette croissance. Une PME doit absolument pouvoir trouver des moyens financiers correspondant à ses ambitions.

Enfin sans innovation, on risque de rapidement n'avoir plus rien à apporter au marché. Il nous incombe d'être en contact avec des clusters en avance sur le marché, de grands laboratoires et de grandes sociétés qui vont créer des programmes de partenariats, de recherche conjointe ou des joint-ventures. On sait aujourd'hui que l'innovation, dans les grands groupes et a fortiori dans les PME, n'est pas une démarche solitaire. La capacité de Sinequa à développer de multiples partenariats lui permet de maintenir son ambition d'innovation.

Du point de vue d'un opérationnel, si l'une de ces briques manque, il n'y a pas de développement possible.

### **Les dispositifs d'aide aux PME innovantes**

Aujourd'hui, la France aide les PME innovantes à travers des dispositifs variés. Je vais essayer de vous dire ce qui me semble vraiment nous aider et les éléments sur lesquels il faut peut-être porter une attention particulière. Je pense que ma vision basée sur l'expérience de Sinequa (et des autres sociétés que j'ai dirigées ou représentées) reflète un point de vue partagé par de nombreuses PME innovantes.

Tout d'abord, il faut de la concurrence pour évoluer dans un océan bleu et non pas dans un bocal. Il faut certes protéger un peu le petit poisson mais celui-ci ne survivra pas longtemps au sortir de l'océan bleu s'il n'a jamais été confronté auparavant à ses congénères plus gros... La concurrence est donc un élément important à ne pas biaiser. De ce fait, plus vite le marché est déréglementé, plus vite les nouvelles technologies pourront émerger et plus vite les acteurs vont avoir des démarches innovantes. Il ne faut pas surprotéger les PME de la concurrence, cela les empêcherait de devenir performantes.

Il faut ensuite un *small business act*. Les grandes entreprises et l'Administration ont une tendance générale en France à acheter beaucoup aux prestataires de service et à des éditeurs très installés, et à faire trop peu appel aux petites entreprises innovantes. Par ailleurs, la notion de taille critique nous amène à penser qu'il faut désormais faire ses preuves en Europe, et non plus seulement sur le sol français.

Au niveau des compétences, si l'on ne manque pas en France de formations techniques d'excellence, les formations en marketing ou en finance adaptées à la petite entreprise innovante font défaut. Les pôles de compétitivité devraient favoriser les relations avec les universités, les grandes écoles, et devraient permettre de mieux expliquer, à nos compatriotes et à nos concurrents, qu'en France aussi le logiciel est une vraie industrie, ainsi que Dassault Systèmes ou Business Object l'ont montré. Il pourrait y avoir beaucoup plus de champions de cette dimension. Nombre de nos compatriotes ne veulent pas travailler dans les PME françaises car ils ne croient pas qu'elles seront les grandes sociétés de demain.

Au niveau des moyens, il existe des niches fiscales pour les DOM-TOM, le cinéma ou l'immobilier alors que les avantages fiscaux sont extrêmement restreints pour les investissements dans les entreprises. De plus, la culture du risque ne va pas de soi dans notre pays, également au niveau des banques, qui considèrent notre secteur comme trop risqué. Les

fondateurs des entreprises qui réussissent s'expatrient hélas et trop souvent aussi pour des questions de fiscalité. Leur argent et leur expérience ne sont donc plus disponibles pour les autres. C'est un sujet général sur lequel la situation n'est pas optimale.

Quant à l'innovation, il est fondamental que recherche et entreprises travaillent ensemble. Nous attendons beaucoup des pôles de compétitivité sur ce sujet. Quant à l'Agence pour l'innovation industrielle, elle répond typiquement aux besoins des très grandes entreprises. Mais, dans notre situation, un grand projet avec beaucoup de moyens risquerait d'être paradoxalement le baiser de la mort en nous privant de la souplesse dont nous avons besoin pour rester réactifs.

## DÉBAT

### Un moteur souple dans un châssis partenarial

**Un intervenant :** *Que vendez-vous en définitive : un produit, une licence, un service ? Et comment se réalise la mise en place de votre système ?*

**Jean Ferré :** Sinequa réalise la promesse de donner un accès complet et maîtrisé à l'ensemble des richesses informationnelles de l'entreprise. Cela a l'air simple en apparence, mais c'est une vraie compétence. Sur la base d'un test en situation chez un prospect, nous avons pu montrer qu'à vingt-cinq demandes types d'information, Sinequa fournit vingt-cinq fois l'information utile alors que les deux autres concurrents en lice n'ont réussi à proposer que quatre ou cinq réponses pertinentes.

Notre équipe compte une vingtaine de personnes. Notre chiffre d'affaires provient, pour près de 80 %, de la vente de la licence du logiciel et de la maintenance, le reste étant du service. La mise en place de notre logiciel s'effectue souvent via des partenaires intégrateurs, comme SQLI, Atos ou Unilog par exemple. La mise en place ressemble davantage à de la gestion de projet et à du conseil qu'à de l'informatique car notre produit demande du paramétrage plus que du développement. Notre propre intervention se résume généralement à quelques jours de conseil. La prise en compte des enjeux de circulation de l'information de l'entreprise peut demander en revanche des interventions nettement plus conséquentes de nos partenaires.

Si l'on compte environ une semaine pour mettre en place un module de recherche d'archives, trois à six mois sont nécessaires à la digestion classique de notre produit par une société de plus de mille personnes. Ce qui prend le plus de temps, c'est que nos clients connaissent rarement toutes leurs ressources en matière d'information et il faut donc réussir à cerner ces dernières. Et il faut aussi prendre soin d'organiser le lancement interne du moteur de recherche qui sera disponible sur tous les postes de l'entreprise.

**Int. :** *Vous avez évoqué pas moins de deux cents clients. Cependant, votre équipe ne compte qu'une vingtaine de personnes. Comment gérez-vous les relations avec vos clients au quotidien ?*

**J. F. :** Nombre de nos clients sont des clients historiques : notre intervention consiste essentiellement en de la maintenance et en des visites de courtoisie. Beaucoup de nos clients sont également directement gérés par nos partenaires intégrateurs ou OEM (Original Equipment Manufacturer). Par ailleurs, nous avons une hotline efficace. Il est clair que notre taille ne nous permet pas aujourd'hui de répondre à tous les projets qui nous sont soumis.

**Int. :** *Dans toute entreprise, on trouve de la connaissance structurée dans des bases de données, mais il y a aussi des poches de savoirs implicites. Votre démarche permet-elle de restituer cette richesse informationnelle ?*

**J. F. :** Nous captions l'information sur tous les ordinateurs référencés dans l'entreprise. Pour cela, nous indexons toutes les informations en faisant un effort sur le packaging, c'est-à-dire la présentation des résultats. En ce qui concerne le savoir implicite, il s'agit parfois de trouver

le vétéran de l'entreprise afin d'obtenir une réponse. Certaines personnes sont identifiées comme experts et on a donc la possibilité de les joindre. Mais ce n'est pas notre métier de modéliser formellement l'information implicite pour la restituer : d'autres sont experts en la matière et proposent des outils de capitalisation auxquels nous nous connectons.

**Int. :** *Alors que vous vous présentez comme si petit dans un tel océan d'excellence, quel est véritablement votre point fort ? Est-ce votre technologie ou votre capacité à greffer votre produit dans les entreprises ?*

**J. F. :** Notre brevet constitue assurément un élément important car il est la représentation concrète d'un savoir-faire, la capitalisation de beaucoup d'années de recherche et un argument de marketing. Toutefois, il ne donne pas la garantie du succès. Nous travaillons depuis dix ans déjà sur les questions de linguistique et de sémantique enfouies à l'intérieur d'un moteur de recherche, ce qui nous différencie fortement d'autres acteurs de notre taille ou de taille plus importante qui se sont basés sur des approches purement statistiques. Nous avons d'autre part la capacité de mettre en œuvre ce savoir-faire dans le contexte complexe de l'entreprise. C'est la réunion de ces deux compétences qui fonde notre avantage concurrentiel. Nous sommes aujourd'hui positionnés sur un segment qui fait mouche, l'accès à l'information dans l'entreprise et nous voulons nous concentrer sur ce type de produit. Nous allons augmenter nos ressources sur le marketing et le commercial.

**Int. :** *Pourriez-vous préciser comment vous réussissez à concilier accessibilité et sécurité ?*

**J. F. :** Nous indexons à la fois toutes les sources d'information et tous les droits d'accès. Mais il est vrai qu'il existe des poches de non-droit où certains ont accès à des informations qui devraient être confidentielles. Il arrive que le moteur commence par souligner certaines failles existantes du système de gestion de droits.

### **Un moteur hybride de l'innovation**

**Int. :** *Dans quelle mesure vos clients contribuent-ils à vous faire évoluer ?*

**J. F. :** Nos clients sont souvent aussi des partenaires, je pense en particulier à EADS ou Thales par exemple, et ils jouent pour nous un rôle clé. Nous apportons notre vision et nos capacités, et chacun d'entre eux nous aide à les affiner, à les confronter à la réalité de leurs métiers. Notre innovation relève ainsi d'une sorte de mouvement dialectique. De même, les armées nous aident en nous exprimant des besoins très pointus.

**Int. :** *À quel diagnostic vous conduit votre position d'observateur privilégié des politiques publiques censées vous permettre, en tant qu'acteur innovant, de vous développer ? Je pense notamment aux pôles de compétitivité.*

**J. F. :** Concernant l'Agence de l'innovation industrielle, il est encore trop tôt pour se prononcer. Il me semble néanmoins que les très grands projets ne sont pas adaptés à notre industrie, ils risquent d'entraîner des distorsions de concurrence. Nous avons observé par exemple qu'un de nos concurrents, associé à un grand projet, avait depuis lors engagé une politique de baisse des prix sur notre marché. On pourrait interpréter cela comme une distorsion de la concurrence.

Concernant les pôles de compétitivité, je ne pense pas que l'État puisse nommer les champions. Il faut créer un terrain propice à l'émergence d'acteurs, c'est-à-dire une saine concurrence, des conditions d'équité dans l'allocation des ressources et le financement des projets. Le dispositif de gouvernance des pôles présente l'inconvénient d'être parasité par des enjeux politiques. Il faut trouver le bon dosage d'implication des pouvoirs publics, ce qui n'est pas une tâche facile.

**Int. :** *On parle beaucoup des pôles de compétitivité aujourd'hui. Y avez-vous véritablement trouvé votre place en tant que PME innovante ?*

**J. F. :** Nous sommes virtuellement à cheval entre deux pôles de compétitivité assez proches (System@tic et Cap Digital). Pour de grandes sociétés, ce n'est pas très difficile d'avoir plusieurs rattachements, en revanche pour une PME, cela nous demande deux fois plus de travail alors que nos ressources sont limitées et qu'il nous faut avant tout faire du chiffre d'affaires... C'est donc un problème de gestion des priorités. Tous les acteurs français travaillant sur les technologies de moteur de recherche font partie du pôle Cap Digital. Nous étions au départ impliqués dans le pôle System@tic mais nous avons suivi le groupe Thales qui a rejoint Cap Digital.

L'essentiel pour moi est que se créent, à travers ces pôles, des endroits où les gens de la même industrie se rencontrent formellement ou informellement et que ces rencontres se prolongent sur l'internet. La machine à café ne peut pas être totalement virtuelle...

**Int. :** *Quelles sont vos relations avec les laboratoires : vous aident-ils et si oui, comment se passe la répartition des résultats ? Votre localisation correspond-elle à une recherche de proximité avec les centres de recherche ?*

**J. F. :** L'innovation ne se fait plus seulement dans l'entreprise, mais en partenariat avec les centres de recherche. Nous avons aujourd'hui créé des liens avec un solide réseau de laboratoires et nous établissons des contrats avec eux. Ce tissu nous hisse au rang des États-Unis, tant au niveau de la technologie que de celui des contacts. De plus, Sinequa possède son propre laboratoire, Sinequa Labs, qui héberge des doctorants, prend des CIFRE et participe à des publications scientifiques.

En matière de localisation, nous ne raisonnons pas par rapport aux centres de recherche. Nous sommes basés à Ivry-sur-Seine, nous irons sûrement dans Paris car il est plus judicieux d'être situé près de nos clients, donc de La Défense et d'avoir un accès facile aux aéroports.

### **Prochaine étape : pousser le régime du moteur ?**

**Int. :** *Depuis votre arrivée dans la société, avez-vous adopté un mode opératoire particulier ? Y a-t-il eu une évolution des mentalités ?*

**J. F. :** Les changements sont toujours difficiles à vivre mais la culture commerciale existait déjà. Le trio (devenu quatuor) qui porte le projet a mûri sa démarche pendant près d'un an et demi en allant observer la Silicon Valley et en discutant les modalités financières pour arriver finalement à la formule du LMBO. L'entreprise est rentable depuis environ trois ou quatre ans. Les choses se sont faites très progressivement. Nous avons vécu une lente montée avec la sortie du nouveau produit, mais nous avons maintenant le sentiment d'aborder une phase d'accélération. Notre équipe est très soudée et motivée et partage véritablement, je crois, une même vision stratégique.

**Int. :** *Quel est alors aujourd'hui votre modèle de croissance ? Est-ce que votre stratégie, qui semble excessivement prudente, peut vous permettre de devenir une grande société ?*

**J. F. :** Avec Sinequa, nous sommes dans le sprint de fond. Mon histoire personnelle dans la société Arisem m'a appris le danger de brûler les étapes. Si comme vous l'avez mentionné, l'échec d'Arisem peut être pour partie imputé aux logiques financières qui nous ont poussés à croître très vite dans un contexte de folie boursière, je partageais cette volonté d'aller très vite et j'ai omis de valider (et de faire valider par les actionnaires) chaque marche franchie. Aujourd'hui, nous sommes plus circonspects et si notre ambition n'est plus à démontrer, elle est séquentielle. Nous voyons haut et loin, mais cela ne nous fait pas perdre de vue qu'il faut d'abord bien verrouiller chaque paramètre du parcours. Rien ne sert d'annoncer notre ambition, ce qui compte est d'y arriver, et nous y travaillons.

Nous nous sentons désormais prêts à investir beaucoup pour passer à la vitesse supérieure car nous avons décelé des signaux très encourageants. Notre produit commence à devenir un standard sur le marché. Aidés par Microsoft, nous visons à devenir le leader européen du progiciel d'accès à l'information dans l'entreprise. Notre stratégie à terme consiste à devenir l'un des leaders mondiaux, mais en passant par cette étape européenne en premier et en nous appuyant sur des partenariats stratégiques. J'espère pouvoir revenir à nouveau dans trois ans

pour vous parler des étapes supplémentaires que nous aurons franchies sur le chemin du succès...

**Int. :** *Étant donné vos ambitions européennes, êtes-vous liés au projet Quaero ?*

**J. F. :** Le projet franco-allemand Quaero prévoit effectivement la création d'un Google européen. En tant qu'acteur ayant le plus gros chiffre d'affaires en France et le plus de références sur le secteur, nous avons pris contact il y a un an avec les partenaires de Quaero. Certains étaient des partenaires scientifiques de longue date et souhaitaient nous voir rejoindre Quaero, mais c'est le champion désigné par la présidence de la République, Exalead qui fut la seule PME moteur de recherche associée au projet. Cela est logique car Exalead intervient sur la recherche sur internet et cette société ne semble pas souhaiter associer d'autres PME travaillant dans des domaines proches. Nous sommes finalement plus à notre avantage dans InfoMagic avec Thales, un projet plus modeste (60 millions d'euros) centré sur le développement des technologies et les applications de recherche en environnement professionnel. Ce projet plus concret a démarré un an avant Quaero

**Int. :** *Nous sommes en pleine ère de la téléconférence : songez-vous à explorer aussi ce type de support informationnel ?*

**J. F. :** Nous travaillons en effet actuellement sur un projet européen de recherche sur les conférences : il s'agit d'en faire un objet de travail au même titre qu'un fichier traditionnel.

**Int. :** *De quoi a besoin aujourd'hui une PME comme la vôtre pour réaliser son rêve ?*

**J. F. :** Aujourd'hui, une PME comme la nôtre a surtout besoin de donner satisfaction à ses clients. Mais une aide efficace à la recherche pour financer l'innovation que les clients ne peuvent financer, et un tissu financier qui va permettre d'anticiper et de sécuriser la croissance sont également des atouts indispensables. En la matière, le capital-risque manque parfois d'ambition et de courage dans le secteur du logiciel. À l'instar d'une entreprise comme Dassault Systèmes, qui a trouvé en son temps un actionnaire bienveillant, le moment est venu pour nous de trouver le nôtre.

Présentation de l'orateur :

Jean Ferré : polytechnicien (X-88) et ancien chercheur en économie industrielle au CERNA (Centre d'économie industrielle de l'École des mines de Paris) ; il a été consultant en organisation chez AT Kearney, en France et en Argentine, chargé de mission pour le câblo-opérateur américain TCI (Denver, USA) ; PDG de l'éditeur de logiciel Arisem filiale du groupe Thales ; directeur du développement de BPI (conseil en restructurations et recrutement) et PDG de BPI Allemagne ; en 2006 il est PDG de l'éditeur de logiciels de moteur de recherche sémantique pour l'entreprise Sinequa dont le produit Intuition est le leader français avec plus de cent clients parmi lesquels Verizon, Radio France, Pernod Ricard, Le Monde, Leroy Merlin, le Sénat... ; membre de l'Association française des éditeurs de logiciels et de l'Association des professionnels de l'ingénierie linguistique.

Diffusion septembre 2006