

**Séminaire  
Ressources Technologiques  
et Innovation**

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

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
Groupama SA  
IBM  
IDRH  
IdVector<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
THALES  
Total  
Unilog

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires  
<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2004)

**LA FACE CACHÉE D'UNE *TURN DOWN***

par

**Jean FERRÉ**  
Ancien président d'Arsem

Séance du 21 janvier 2004  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Arsem est un éditeur de logiciel créé en 1996 par des spécialistes des systèmes de filtrage d'information pour le renseignement, vite rejoints par un spécialiste de génie logiciel et par Jean Ferré, qui a l'expérience du développement commercial et vient d'un cabinet de conseil en stratégie d'entreprise. La société connaît un développement rapide, autofinancé grâce à ses premiers contrats, et s'impose fin 1999 comme un pionnier du marché du *knowledge management*. Mais prise dans l'euphorie de cette époque, elle lève trois millions d'euros et passe d'une vingtaine de salariés à près d'une centaine. Au moment où le marché se retourne, en 2001, les associés et les investisseurs tardent à s'accorder sur la conduite à tenir, diffèrent l'augmentation de capital et conduisent l'entreprise au dépôt de bilan. L'échec est-il imputable à la bulle internet, ou relève-t-il des erreurs classiques des jeunes entrepreneurs, surtout lorsqu'ils sont imprégnés d'idées libertaires et romantiques ?

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

## **EXPOSÉ de Jean FERRÉ**

Après Polytechnique et après avoir été chercheur en économie industrielle au CERNA (Centre d'économie industrielle de l'École des mines de Paris), j'ai travaillé dans un cabinet de conseil en organisation stratégique (AT Kearney), puis j'ai réalisé des lancements de nouveaux produits pour TCI, un opérateur de télévision par câble américain, en Argentine et aux États-Unis ; je suis rentré en France et j'ai monté une société de production audiovisuelle, et enfin le hasard des rencontres a fait que je me suis associé avec les créateurs de la technologie d'AriseM.

J'ai rapidement pris la direction de la société et pendant cinq ans nous avons fait route commune. En 2002, la société a été vendue, après six mois de redressement judiciaire. Depuis un an et demi, je m'occupe du développement capitalistique et de la stratégie de la société BPI, qui propose du conseil en restructuration et en ressources humaines, ainsi que de la chasse de tête à travers sa nouvelle filiale Humblot Grant Alexander. Je dirige en outre la filiale allemande et j'assure la direction financière de la holding européenne.

### **Les débuts d'AriseM**

AriseM a été créée en 1996 par deux ingénieurs d'une petite société qui travaillait pour l'industrie militaire et dont l'existence était menacée par une série de rachats. Cette entreprise proposait des systèmes de filtrage sémantique de l'information, c'est-à-dire de filtrage par le sens et non par des mots-clés ; c'est le genre de technologie qu'on trouve aujourd'hui en amont de systèmes comme Échelon. Leur objectif était de proposer du conseil à leurs anciens clients et de développer, en parallèle, la technologie qu'ils avaient inventée.

La première année, leur chiffre d'affaires était de quatre-vingt mille euros : ils avaient vendu un peu de services et développé un premier produit sous forme de prototype. C'est en téléchargeant des documents sur l'internet pour tester ce prototype qu'ils se sont rendu compte qu'ils avaient inventé un petit outil qui permettait d'optimiser la recherche d'information sur le web ; cet outil peut être considéré comme un précurseur de Copernic, qui allait être développé ensuite.

Ils ont alors recruté un premier commercial, mais les résultats n'étaient pas très satisfaisants. Le produit n'avait pas de documentation technique, et quand on le laissait tourner deux heures, on avait la surprise de retrouver son disque dur plein : il stockait les fichiers temporaires sur le disque dur, ce qui obligeait à vider régulièrement le répertoire temporaire, mais ceci n'était indiqué nulle part. Il s'agissait donc plutôt d'un pré-produit que d'un produit réellement diffusable.

C'est alors que j'ai rejoint l'équipe, à un moment où le chiffre d'affaires avait encore baissé : il était de l'ordre de mille euros par mois ! cela ne permettait même pas de payer les charges sociales des SMIC. Comme j'avais bien gagné ma vie comme consultant, j'ai contribué à financer la société pendant cette année-là.

Mi 1998, nous avons réussi à trouver nos premiers clients grands comptes et le chiffre d'affaires est rapidement monté à deux cent quatre-vingt mille euros. Nous avons commencé à recruter et en décembre 1999, nous avons atteint neuf cent cinquante mille euros de CA, pour quinze salariés, avec un apport de trente mille euros de fonds propres grâce à deux *business-angels*. C'est alors que le contexte a radicalement changé.

### **La bulle internet**

Tout autour de nous, de petites sociétés, à peine créées, louaient des surfaces de deux cents mètres carrés sur des salons informatiques, ou étalaient leurs annonces en pleine page dans *01*

*Informatique*, certaines allant même jusqu'à s'afficher sur les grands panneaux de l'aéroport de San Francisco, et tout cela pour des produits qui n'étaient guère plus avancés que le nôtre.

Je me souviens avoir entendu un professeur d'économie déclarer : « *Si tout est sous contrôle, vous allez sûrement bien trop doucement : il faut accélérer* », ou le patron d'Aucland affirmer dans la presse : « *Je préfère me tromper dans un recrutement que perdre du temps à hésiter* ». L'air du temps faisait que tous ces propos, aussi paradoxaux paraissent-ils aujourd'hui, devenaient la pensée unique à laquelle nous allions adhérer nous aussi.

Nous avons fini par céder au mouvement général et décidé d'accélérer le développement de notre petite société, qui était alors rentable : nous avons levé trois millions d'euros auprès de fonds de capital-risque, et rapidement atteint le nombre de quatre-vingts salariés.

### **La chute**

Jusqu'en octobre 2001, notre chiffre d'affaires a continué de progresser, allant jusqu'à deux millions et demi d'euros, puis la conjoncture s'est retournée. Une partie de nos clients étaient des start-ups qui sont devenues insolvables ; nos clients grands comptes ont ralenti la croissance de leurs achats ; de notre côté, nous avons tardé à prendre les décisions qui s'imposaient en matière de restructuration, de licenciement et de repositionnement.

Il faut dire que nous étions alors en pleine négociation d'une nouvelle augmentation de capital : j'étais allé à New York discuter d'une levée de fonds de cent millions de dollars, somme qui était rapidement descendue à cinquante millions de dollars, puis à dix millions d'euros. Le 10 septembre 2001, nous avons trouvé un groupe de capital-risqueurs qui était prêt à nous apporter cette somme – ils avaient pris des engagements écrits – mais la négociation prévoyait de faire entrer un ou deux seniors dans le directoire. Deux de mes cofondateurs y ont opposé leur veto, et la levée de fonds a été retardée.

Un mois plus tard, j'ai décidé de déposer le bilan de la société, alors même que l'avenir a prouvé que nous aurions pu continuer, puisqu'après le redressement judiciaire, nous avons reçu six offres de reprise. La société a été rachetée et aujourd'hui elle existe toujours. Bien qu'elle ne soit pas tout à fait profitable et qu'elle n'ait pas développé de nouveaux clients entre 2002 et 2004, elle vient d'être rachetée par le groupe Thalès.

### **Les données de départ**

Après ce rapide historique, je vais revenir sur les données de départ, le modèle de développement que nous avons prévu, nos points faibles, et enfin les succès et les échecs que nous avons enregistrés.

Du côté positif, nous disposions d'un certain nombre d'actifs ou avantages concurrentiels : une technologie issue du renseignement et qui s'appuyait sur un savoir-faire tiré de programmes de recherche et développement ; et un premier test ayant démontré que cette technologie permettait de résoudre certains problèmes sur l'internet et offrait de vrais gisements de productivité, même si le modèle économique n'était pas clairement identifié. Notre ambition à long terme était de devenir un leader européen, en privilégiant une stratégie de développement autonome de préférence à une stratégie de sortie industrielle.

Nous formions une équipe très soudée et complémentaire : Stéphane Leroy, notre spécialiste de linguistique, auteur de la technologie ; Alain Garnier, l'auteur du portage de cette technologie sur Windows, et le spécialiste du développement C++ ; Olivier Spinelli ; et moi-même, qui avais une expérience de développement commercial à l'international.

La société Arisem se caractérisait par une culture forte, avec une vision de l'entreprise que je qualifierais de romantique, et qui était sans doute liée à notre jeunesse. Les principes mis en avant étaient ceux de la méritocratie, d'une hiérarchie peu pesante, du partage de

l'information. Les quatre fondateurs étaient associés à parts égales et nous avons décidé que nous aurions les mêmes salaires et le même poids dans les décisions ; toutes les décisions clés étaient donc prises de façon collégiale, même si elles n'étaient pas toujours assumées comme telles et si nous présentions au public un seul représentant du pouvoir (le président).

Nous avons acquis au cours des premières années des réflexes de prudence : la société devait s'autofinancer, les promesses aux clients étaient tenues, le *business-plan* était respecté... Nous avons coutume de dire que nous pratiquions une gestion "paysanne" : quand nous avions de l'argent, nous recrutions ou nous investissions ; quand nous n'en avions pas, nous attendions. Une autre valeur importante était l'écoute du client et la réactivité de la société à ses attentes.

Enfin, nous avons adopté un modèle de développement généreux, associant les participants de la première heure : aux cinquante premières personnes recrutées, j'ai dit les yeux dans les yeux que mon objectif était, pour peu que la société réussisse, de leur offrir un bonus de dix ans de salaire sous forme de stock-options.

### **Le modèle de développement**

Le modèle de développement que nous avons retenu s'inspirait du livre de Geoffrey A. Moore, *Dans l'œil du cyclone*. L'idée était de conquérir des niches en s'appuyant sur un avantage concurrentiel ou une avance de vision ou de technologie ; sur chaque niche, de convertir quelques premiers clients disposant d'un peu de temps ou d'argent pour affiner l'offre ; puis de consolider sa position en emportant des clients pragmatiques ; et enfin de décoller en se laissant emporter par la masse des clients suiveurs.

Pour cela, plusieurs trajectoires de développement étaient envisageables. La première consistait à créer un moteur de recherche, c'est-à-dire l'équivalent de l'actuel Google, qui à l'époque n'existait pas. Mais la place était prise par Altavista, et selon le principe du *First mover advantage*, nous avons considéré qu'il était inutile de nous lancer dans cette voie. Du reste, la technologie d'Arise ne permettait pas de réaliser un moteur de recherche et nous ne disposions pas de suffisamment de capitaux pour mettre en place la batterie de serveurs nécessaires.

La deuxième possibilité était de vendre notre technologie intégrée dans d'autres applications, selon le modèle commercial d'Intel. Mais il fallait d'abord démontrer sa validité, grâce à des applications qui donneraient de la visibilité à notre marque, et ensuite seulement la vendre en OEM (Original Equipment Manufacturer), c'est-à-dire à des industriels qui ajouteraient une fonctionnalité à leur équipement grâce à ce composant logiciel acheté chez nous.

La solution consistant à vendre des applications aux PME était tentante, car les PME sont très fidèles ; mais elles sont également très difficiles à conquérir et très exigeantes, tout en n'étant généralement pas disposées à participer au développement des produits.

Il nous paraissait difficile d'envisager la réalisation d'un logiciel grand public, pour laquelle nous n'avions pas identifié de modèle économique.

Enfin, nous aurions pu nous lancer dans des services ASP (Application Service Provider), qui consistent, au lieu de vendre une application, à la louer aux entreprises, à travers l'internet et en sécurisant complètement les données des clients. Mais Arise ne maîtrisait pas les technologies nécessaires et les clients ne nous paraissaient pas mûrs pour ce dispositif.

L'option que nous avons prise était de développer l'application d'entreprise selon le schéma suivant : nous allions d'abord convaincre les premiers clients sur des solutions de veille d'entreprise et de classement documentaire ; puis dupliquer l'expérience en nous appuyant sur ces premières références ; ensuite développer une marque qui nous permette de recueillir la confiance – et c'est ce que nous avons obtenu, lorsque nous avons réussi à vendre au prix

d'un million de francs un logiciel dont le code source n'était pas fondamentalement différent de celui que nous vendions au départ quatre mille francs ; et enfin industrialiser massivement la société.

### **Les points faibles de l'entreprise**

Un certain nombre de points faibles nous ont empêchés de mettre en œuvre parfaitement ce scénario.

#### *Les recrutements*

Les recrutements ont certainement constitué l'une des faiblesses de la société. À l'image des membres du directoire, plusieurs des membres du comité de direction manquaient d'expérience. En marketing et en commercial nous avons deux personnes de trente-cinq à quarante ans qui avaient chacune quinze ans d'expérience dans ce type de poste ; mais les quatre autres membres du comité de direction (service, marketing produit, développement produit, finance) avaient à peine la trentaine ; chacun avait quelques années d'expérience dans sa spécialité, mais aucune à ce niveau de responsabilité.

Toutes ces personnes entretenaient un lien d'amitié ancien avec au moins un des membres du directoire, ce qui pouvait constituer un atout, mais s'est progressivement avéré plus difficile à gérer.

Enfin, deux des membres du directoire étaient explicitement opposés à ce que nous recrutions des seniors. C'est ainsi que nous avons renoncé au recrutement d'un ancien associé de McKinsey, expérimenté dans notre domaine et âgé de quarante ans, et qui souhaitait nous rejoindre comme directeur des opérations.

#### *Les choix technologiques*

Nous nous étions concentrés sur la plate-forme Microsoft qui, à vrai dire, était la seule que nous maîtrisions vraiment. Or elle ne permettait pas, à l'époque, de répondre à toutes les demandes des clients, notamment celles des grands et très grands comptes. Quand la conjoncture s'est retournée et que nous avons dû nous recentrer sur ces grands comptes, nous nous sommes trouvés en difficulté : pour une application départementale, ces clients étaient prêts à accepter une plate-forme Microsoft, mais pour un déploiement à travers l'ensemble du groupe, ils préféraient en général des applications sous Unix. Nous n'avons pas su sortir notre offre Unix à temps.

Par ailleurs, nous n'avons pas été capables d'intégrer un moteur de recherche externe, et d'une façon générale, au-delà des discours convenus, nous avons beaucoup de mal à construire des partenariats gagnants-gagnants. La fierté que nous éprouvions pour notre entreprise avait pour contrepartie le syndrome du « *not invented here* » : nos équipes techniques avaient du mal à accepter que d'autres technologies que les nôtres puissent être tout aussi intéressantes...

Enfin, nous étions tellement épris de notre technologie et nous aimions tellement en parler, que d'une certaine façon elle était trop "visible" pour les clients : dans une voiture, si on voit trop le moteur, cela peut compliquer le pilotage... Aujourd'hui encore, des clients d'AriseM continuent à me dire que la technologie est formidable, mais que le produit est trop compliqué à utiliser.

#### *Une stratégie de financement irréaliste*

Les deux premiers fondateurs de la société étaient initialement opposés à tout financement par des capital-risqueurs. Or nous sommes paradoxalement passés de ce refus absolu à un modèle de développement qui prévoyait trois tours de financement : pour le premier, trois millions

d'euros ; pour le second, dix millions d'euros ; et pour le troisième, entre cinquante et cent millions d'euros. Aujourd'hui, cela fait sourire, mais à ce moment-là, on voyait des entreprises arriver en peu de temps à une telle puissance financière qu'elles pouvaient ensuite prendre le temps de consolider le périmètre ainsi couvert, de faire en sorte que leurs produits fonctionnent complètement, de bichonner leurs clients, de recruter les bonnes personnes. Ce modèle, maîtrisé et abouti, continue de fonctionner, mais il ne souffre pas l'arrêt en milieu de partie...

### *Un développement international prématuré*

Nous avons décidé de commencer par nous développer et nous consolider en France, puis de créer des filiales en Europe pour accroître notre chiffre d'affaires, et en parallèle de nous implanter sur la côte Ouest des États-Unis, car cela nous paraissait la seule façon de nouer des partenariats avec les grandes sociétés du secteur telles que Microsoft ou IBM.

En réalité, nous n'avons pas attendu d'avoir terminé notre développement en France pour commencer à esquisser l'ouverture de bureaux en Espagne, à Londres et en Californie. Or tout en brûlant les étapes de ce côté, nous avons pris énormément de retard sur la sortie de notre produit, et si les grands comptes français, avec qui nous avons développé une relation de confiance, pouvaient se montrer compréhensifs, pour affronter le marché américain, il était indispensable d'avoir un produit sur étagère, dont il soit facile d'expliquer le fonctionnement en une minute trente et de faire une démonstration en cinq minutes.

### *Le choix des clients*

Les grands comptes, comme France Télécom, Alcatel, Thalès, EADS, Saint-Gobain, étaient certainement la bonne cible pour notre produit. Les spécialistes du *knowledge management*, c'est-à-dire les sociétés spécialisées dans la veille et dans la gestion des connaissances, étaient des clients coûteux à acquérir, mais qui devenaient ensuite de précieuses références et des prescripteurs.

En revanche, les portails de l'internet étaient des clients extrêmement faciles à convaincre, capables de signer des contrats de cinq cent mille francs sans hésiter, et disposant d'équipes pléthoriques pour installer les applications. Mais comme ils étaient très innovants et formulaient toujours des demandes très particulières, ils ont contribué à nous détourner de la stratégie beaucoup plus cadrée que nous développions à l'égard des grands comptes. Or ils ne pouvaient pas devenir des clients récurrents car ils ne disposaient pas d'un modèle économique durable : ils se sont avérés insolvable dès que la conjoncture s'est dégradée.

### *Le choix des partenaires*

Nous nous étions adressés à des intégrateurs spécialisés et à des intégrateurs globaux. Les premiers connaissaient très bien nos technologies et les besoins fonctionnels auxquels elles répondaient, et ils ont vraiment facilité l'intégration chez nos clients ; mais au passage ils prélevaient du chiffre d'affaires, et ont fini par constituer un écran entre nous et nos clients, tout en nous demandant énormément d'encadrement ; il est certain que nous aurions mieux fait de développer ce type d'intégration en interne.

Les intégrateurs globaux, de type Cap Gémini ou Unilog, constituaient de véritables relais de croissance potentiels, et avec certains d'entre eux la stratégie s'est avérée payante ; mais nous avons rencontré auprès d'eux le même problème que lorsque nous avons essayé de nous implanter aux États-Unis : notre produit n'était pas suffisamment packagé ni industriel.

## **Les succès**

Un de nos succès incontestables est que nos solutions sont installées chez de nombreux grands comptes et répondent manifestement à une demande fonctionnelle, et pour cause : elles ont été

construites avec ces clients pour répondre à des besoins précis. Le club d'utilisateurs que nous avons créé existe toujours et il est dynamique.

Autre succès, le chiffre d'affaires a progressé régulièrement pendant les quatre premières années. Notre vision sur notre produit était bonne et a permis d'éduquer le marché, même si c'est un succès qui a profité à la communauté plutôt qu'aux actionnaires. Enfin, nous avons indubitablement créé un actif industriel, puisque la société, que Thalès est en train de reprendre, est considérée comme ayant de la valeur, malgré son passif.

Nous avons d'ailleurs bénéficié d'une vraie reconnaissance dans l'industrie logicielle, avec une image durablement installée de pionniers, en particulier dans le domaine de la veille. Nous avons obtenu une douzaine de prix différents, comme le prix de la meilleure stratégie de croissance, remis par Michel Bon au Sénat, le prix de la meilleure entreprise high-tech remis par le ministre de l'Économie et des Finances, ou encore le prix du meilleur dirigeant d'entreprise de nouvelles technologies, qui m'a été décerné par un jury comprenant les patrons de sociétés telles qu'Apple ou Compaq.

Enfin nous avons développé une culture forte et soudée de l'entreprise, qui nous a permis de supporter l'épreuve de la période de redressement judiciaire. Voulant prendre du repos et digérer les leçons de cette aventure, j'ai décidé de ne pas rester dans l'entreprise, et je ne sais donc pas précisément comment la situation évolue aujourd'hui ; mais j'ai appris qu'à certaines périodes, les salaires n'avaient pas pu être versés, et pourtant la société reste vivante et ses clients lui sont fidèles.

### **Les échecs**

L'un de nos échecs principaux est que nous n'avons pas su tenir nos engagements en termes de produits : nous avons notamment enregistré un retard de plus d'un an sur la sortie de la version trois du produit, qui de surcroît n'était pas encore totalement finalisé. C'est incontestablement l'une des causes de la chute du chiffre d'affaires, autant que le ralentissement du marché, car ce retard a provoqué la perte de la moitié de nos clients.

Autre fausse route : nous étions partis d'un produit très orienté client, mais à partir du moment où nous avons levé beaucoup d'argent, nous avons moins éprouvé le besoin de savoir ce que les clients attendaient, et les équipes de développement très nombreuses que nous avons recrutées se sont engagées dans un projet qui revenait quasiment à redévelopper une grande partie de ce que Microsoft vend sur étagères... C'était inutile, coûteux, le résultat était forcément moins bon que celui de Microsoft, et les clients n'étaient bien sûr pas prêts à payer pour ce genre de produits. Nous aurions mieux fait de consacrer ces ressources à adapter notre produit à Unix, Linux ou Oracle, ce qui, encore une fois, était la demande de nos clients.

Notre gestion de la trésorerie a été certainement beaucoup trop optimiste, et je me reproche de ne pas avoir restructuré quand il s'est avéré que les financements externes ne viendraient pas comme prévu. D'une façon générale, je crois que le type de management que je pratiquais était trop chargé d'affect et ne comportait pas assez de sanctions des erreurs. Que les personnes aient manqué d'expérience n'aurait pas été trop grave, si j'avais été plus ferme dans l'expression de ce qui était attendu d'elles et si les écarts de performances avaient entraîné dans certains cas des licenciements.

Quand la restructuration est apparue inéluctable, elle a été trop lente et trop partielle : il a été très difficile de passer du discours de croissance et de levée de fonds à un discours de restructuration, ceci d'autant plus que les décisions devaient être collégiales. Je regrette mon manque de dureté à cette époque. La perte de valeur a été énorme, non seulement pour les actionnaires, mais pour les salariés, dont les stock-options ne valaient plus rien.

## Les leçons de l'expérience

On entend souvent dire que trois choses comptent dans une entreprise : *cash, cash, and cash*. Je serais plutôt favorable à la formule *cash, client, and careful*. La trésorerie, c'est évidemment essentiel, et nous l'avons incontestablement mal gérée ; mais une autre de nos erreurs a été de délaissier progressivement nos clients ; et enfin de perdre nos habitudes de prudence, qui consistaient à valider chaque étape avant de passer à la suivante. Par exemple, nous nous étions donné comme objectif d'acquérir des clients grands comptes ; dès que nous en avons eu trois, nous avons coché cette case et sommes passés à la suivante, alors que c'était loin de suffire.

Par ailleurs, nous n'avions pas une vision à long terme suffisamment claire, et surtout nous n'avons pas pris suffisamment soin de la construire avec les équipes pour nous assurer que cette vision serait partagée. Les responsabilités n'étaient pas assez définies, et n'étaient pas encadrées par un système de sanctions et de récompenses. Il aurait fallu aussi garder en permanence une dynamique proactive de questionnement du futur qui soit suivie de modifications de la stratégie. Par exemple, le problème lié à notre absence de compétence sur Unix était identifié, mais l'équipe technique n'a pas réussi à mettre la barre à gauche toute et à s'atteler à cette nouvelle plate-forme.

Nous aurions dû également cultiver davantage nos clients, du moins nos clients solvables ; dissocier fortement la recherche et le développement du produit ; et enfin bien séparer investissement et exploitation et ne pas construire une structure de coût supérieure aux revenus sécurisés hors investissement. Par exemple, nous trouvions qu'il était de bon ton de dire que nous avions quinze commerciaux grands comptes en train de sillonner la France, car cela impressionnait beaucoup nos partenaires, mais en réalité le chiffre d'affaires par commercial était loin d'atteindre les trois à cinq millions de francs, ce qui aurait dû constituer un minimum, et cette équipe était donc pléthorique...

## DÉBAT

### Succès ou échec : la roulette ?

**Un intervenant :** *Je ne suis pas d'accord avec la liste de recettes par laquelle vous terminez votre exposé. Dans la vie des affaires, il n'y a pas de recettes : il y a des conditions nécessaires et jamais suffisantes. Le président d'Auchan disait : « Une entreprise, c'est deux mille détails à régler ; quand on en a réglé mille huit cents, on perd de l'argent ; quand on en a réglé mille neuf cents, on survit tout juste ; pour gagner de l'argent, il faut en résoudre mille neuf cent cinquante ». Et parfois survient une grande vague qui emporte tout, quels que soient les efforts que l'on fait et la vigilance qu'on exerce : quand le client ne veut plus de votre produit, quand surgit un concurrent ravageur, etc. La réciproque est d'ailleurs vraie, et s'est observée au début des start-ups : leurs créateurs pouvaient faire n'importe quelle bêtise, cela marchait quand même ! Ils allaient demander dix millions d'euros à un banquier, et celui-ci leur répondait : « Vous n'en voulez pas plutôt vingt ? ». Ma conclusion est que la réussite ou l'échec sont purement aléatoires, et je citerai à ce sujet Rudyard Kipling : « Si tu considères du même œil le succès ou l'échec, ces deux menteurs, tu seras un homme, mon fils ».*

### Chiffre d'affaires et résultat

**Int. :** *Je voudrais prendre le contre-pied de cette interprétation, car j'ai trouvé dans votre exposé bien des éléments qui démontreraient que vous étiez condamnés à échouer, par exemple l'augmentation énorme du personnel en très peu de temps, ou la non-corrélation entre le nombre de commerciaux et leur chiffre d'affaires. Mais le pire, c'est la confusion entre le chiffre d'affaires et le résultat, dont vous ne semblez d'ailleurs pas guéri, puisque vous comptez au nombre de vos succès le fait que votre chiffre d'affaires a continué à progresser pendant quatre ans. Or c'est vraiment une erreur tragique : tous ceux qui la commettent*

voient leur perte assurée, notamment parce que le volume de chiffre d'affaires les incite à embaucher et même à surembaucher.

**Jean Ferré :** En réalité, le fait que le chiffre d'affaires augmente était très positif tant que l'augmentation des coûts restait corrélée à celle du CA. C'est à partir de la levée de fonds que nous avons commencé à lâcher la bride aux dépenses. Mais vous avez raison : il y a quelque chose de magique et d'assez fascinant dans le chiffre d'affaires, qui peut faire tourner la tête. Et quand vous discutez avec un client, avec un prospect, ou même quand vous embauchez quelqu'un, c'est toujours la question qu'il vous pose : « *Quel est votre chiffre d'affaires ?* » Jamais il ne vous demandera combien vous gagnez : cela paraîtrait indécent !

### **Du savoir-faire ou de la technologie ?**

**Int. :** *Dans le monde de l'informatique, on prend souvent pour une technologie ce qui n'est qu'un savoir-faire. J'avais étudié Arisem à l'époque où vous étiez son président : vous disposiez d'outils que vous aviez inventés et de beaucoup d'expérience, mais pas véritablement d'une technologie. C'est un problème qu'on rencontre très souvent dans des sociétés issues de la recherche-développement. Leurs responsables ont surtout envie de convaincre leurs clients que leur technologie est bonne, et comme ils sont très brillants, ils sont capables de faire tout ce qu'on leur demande, mais ils n'ont pas un produit très précis entre les mains.*

*Or l'avantage d'un produit, c'est qu'il contraint de façon très forte les personnes qui le vendent : on ne peut pas dire qu'une voiture roule à deux cent cinquante kilomètres à l'heure si elle ne le fait pas. Ce que vous auriez dû faire, à mon avis, plutôt que de vous obstiner dans cette voie, était de vendre du service outillé à vos clients : ce que vous appelez technologie, c'est en réalité une aptitude à délivrer un service de façon extrêmement productive et efficace. Ceci vous aurait permis de dégager des marges confortables, car ce qu'un prestataire standard faisait en un mois, vous étiez probablement capables de le réaliser en deux jours, et en le facturant à un tarif de quinze jours, vous étiez encore gagnants.*

**J. F. :** En réalité, c'est ce que nous avons fait entre 1998 et 2000 ; mais notre rêve était de fabriquer un produit et de devenir un futur Oracle ou un SAP. Je partage votre analyse sur la technologie d'Arisem, et une des raisons de mon retrait en 2002 est justement que personne dans la société ne voulait abandonner le noble métier d'éditeur de logiciel pour devenir une simple société de service.

### **Un management collégial ou anarchiste ?**

**Int. :** *Vous dites que les décisions étaient prises de façon collégiale, mais qu'elles n'étaient pas forcément assumées comme telles ; que voulez-vous dire ?*

**J. F. :** Nous prenions les décisions collégalement, mais ensuite il arrivait que certains n'en fassent qu'à leur tête. Par exemple, nous avons décidé de développer un projet sous Unix, et trois mois plus tard, on s'apercevait que celui d'entre nous qui avait pris cette responsabilité avait fait tout autre chose, parce que cela lui paraissait plus intéressant ou plus intelligent. Je pense que cela venait d'une culture assez libertaire des fondateurs : nous n'étions pas capables de respecter les règles que nous nous étions données.

**Int. :** *Comment expliquez-vous cette opposition farouche à ce que des seniors entrent dans le directoire ?*

**J. F. :** L'un de mes associés disait : « *Je préfère mourir le fusil à la main plutôt que d'abdiquer* ». Il avait un tempérament un peu frondeur, romantique, ce qui au début me convenait bien, car j'aime bien Stendhal. Un autre était même un peu anarchiste, et nous avait d'ailleurs expliqué, dès le départ, qu'il était contre l'idée de société et contre l'idée de capitalisme, d'où notre opposition, à l'origine, à toute entrée de capital-risqueur dans

l'entreprise. On devrait se méfier davantage lorsque des gens tiennent des propos de ce genre...

**Int. :** *Nous avons entendu dans ce séminaire le témoignage de plusieurs entreprises coopératives, qui mettent en œuvre le principe des décisions collégiales<sup>1</sup>. Chez vous, c'était manifestement un idéal, mais vous n'en aviez pas la culture managériale ni la technologie : il est clair qu'on ne peut pas faire du collégial avec un anarchiste !*

### **Le rôle des actionnaires**

**Int. :** *Les actionnaires jouent parfois un rôle bénéfique au sein des conseils de surveillance ; qu'en a-t-il été chez Arisem ?*

**J. F. :** Même après la levée de fonds, à nous quatre, nous possédions 80 % du capital : nous étions donc largement majoritaires...

**Int. :** *Et à cette époque votre société était valorisée quinze millions d'euros...*

**J. F. :** Effectivement : en 2000, j'ai refusé de vendre des parts à un certain nombre de personnes qui voulaient acheter un pour cent du capital pour deux millions de francs, c'est-à-dire à un prix encore deux fois supérieur. Cela me gênait car je trouvais que la valeur n'était pas installée, mais cela m'a mis en conflit avec certains de mes associés, ceux-ci estimant qu'un peu d'argent aurait été bon à prendre. Rétrospectivement, je m'en félicite, car une bonne vente ne se fait pas au détriment de l'une des deux parties.

20 % du capital restant étaient détenus par Inovacom, un fonds d'investissement de capital-risque filiale de France Télécom, et AGF Private Equity. Mais d'une part, ils géraient des participations dans de nombreuses sociétés et je pense qu'ils étaient un peu débordés ; d'autre part, ils semblaient nous faire une confiance aveugle, bien trop grande en tout cas. Je ne leur ai jamais caché les chiffres, mais je ne leur ai sans doute pas assez parlé des divergences de plus en plus importantes qui existaient entre les quatre fondateurs. Nous avons fait bonne figure jusqu'au moment où l'un des quatre est parti et où nous leur avons révélé ce qu'il en était ; mais même à ce moment-là, ils n'ont pas vraiment réagi. Lorsque, un an environ avant le dépôt de bilan, nous avons commencé à parler de restructuration, ce sont eux qui nous ont suggéré d'attendre : nous étions en pleine levée de fonds pour dix millions d'euros et ils estimaient qu'il était risqué de transformer le périmètre de l'entreprise. Pour parler franchement, je crois qu'à ce moment précis, ils n'ont pas vraiment joué leur rôle de financiers. En même temps, ce n'était pas facile d'arriver à nous faire passer les messages car nous étions trop confiants.

En revanche, nos *business-angels* nous ont dit de façon très claire que nous devrions commencer à licencier, mais nous n'avons pas voulu les écouter, d'autant qu'il était clair que ce n'étaient pas eux qui pouvaient refinancer l'entreprise...

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) ; directeur du développement de BPI (conseil en restructurations et recrutement), PDG de BPI Allemagne et directeur associé de la filiale de BPI Humblot-Grant Alexander (recrutement) ; il a été consultant en organisation chez AT Kearney, en France et en Argentine puis PDG de l'éditeur de logiciel Arisem ; il est un des fondateurs de l'association Silicon Sentier.

Diffusion juin 2004

---

<sup>1</sup> Marc Bourgeois, *Créer une entreprise pour changer le monde*, Les Annales de l'École de Paris, volume IX ; Béatrice Barras, *Ardelaine, un modèle d'entreprise durable ?* Séminaire Vies Collectives de l'École de Paris du management, Ref : VC180903.