



## “ Il était un petit navire ”

*Cet épisode prend place juste après l'arrivée de “Venture Capitalists” (VC) américains au capital de SLP. Alors que l'entreprise développait jusque là de nombreux produits en parallèle, elle va devoir se focaliser rapidement. L'arrivée des financiers américains provoque aussi un choc culturel. Le temps des décisions informelles est passé, les fondateurs vont devoir découvrir ce qu'est un “board”.*

À notre retour sur terre il nous fallut reprendre notre apprentissage accéléré avec un nouveau mot. Le mot «board». Plus précisément «board of directors»; en français conseil d'administration ; dans le langage courant, le board, un mot à tout faire. On dit aussi bien « on verra ça au board » que « où a lieu le prochain board ? », « est-il toujours membre du board ? » ou « est-ce que le board sera d'accord ? » Par métonymie et personnalisation, le mot désigne aussi bien un lieu, une équipe, un organe de décision ou un moment. Et ce moment, c'est le temps

fort de la vie de l'entreprise. Il est informel. Rapide. Si tout va bien, rien ne s'y passe et il peut même être annulé. En cas de difficultés, il est intense, parfois dramatique. C'est l'instant où les représentants des actionnaires viennent exercer leur contrôle. Ramasser les copies des managers, et les noter. Les féliciter, les motiver et, discrètement, augmenter leurs objectifs si les performances sont bonnes. Les conseiller ou les réprimander dans le cas contraire. Parfois aussi leur signifier leur congé. C'est du board que le management tient une partie de sa légitimité. Et son job.

Comment l'aurions nous su ? Jusque-là, nous n'avions vécu aucun board. Nous n'avons vécu que des conseils d'administration. Théoriquement c'était la même chose, mais pas dans notre cas, pour deux raisons au moins. D'abord parce que jusque-là nous étions majoritaires. Nos boards avaient lieu tous les jours, entre nous. Pas spécialement le jour des conseils d'administration ni sur convocation préalable... Désormais nous pesions moins de 40% et le changement était brutal. L'autre raison, c'est que nos actionnaires français nous laissaient une paix royale.

Quelques questions, quelques craintes exprimées à demi-mot et vite évacuées par une plaisanterie de Jean, une coupe de champagne et hop, fin du conseil d'administration. Mais là aussi, fini de rire. Plus de champagne. Plus de plaisanteries, en tout cas pas les mêmes. Nous avions été bien surpris quand Michel Rocher nous avait annoncé, en octobre 96, qu'il souhaitait procéder à une répétition du board de novembre. Une répétition ? Mais pour quoi faire ?

v

Oui, pour quoi faire ? Nous étions confiants, avant ce pre-



# Vie CULTURELLE

mier *board* du 12 novembre. Les progrès de SLP étaient rapides. Le bureau de Chicago était actif et Jean avait pris des premiers contacts prometteurs avec de possibles clients américains. En France, notre organisation commerciale ressemblait enfin à quelque chose. Enfin, aussi, signe de notre entrée dans le monde du logiciel et de notre intégration dans la « famille », nous avons signé des partenariats avec *Informix*, *Bull* et *Business Objects*.

Les membres du *board* ont à peine regardé ces résultats.

Jerry a d'abord dit : « Il y a trop de monde dans ce *board* ». Nous étions neuf. D'après les standards, c'était trop. Évidemment, ça a jeté un froid. Mais ils étaient pressés, il y avait plus important et on est tout de suite passé à autre chose.

« Ok, a dit Jeff. La compagnie n'a pas atteint les objectifs. Pourquoi ? »

À vrai dire on avait un peu espéré parler d'autre chose. Mais la question laissait peu de place aux digressions. Jérôme a expliqué la structure du chiffre d'affaires et les retards pris sur certains contrats importants. Jean a rappelé que notre nouvelle organisation commerciale n'avait pas encore eu le temps de faire ses preuves.

« Ok, a dit Jeff. Alors il faut dépenser moins. »

Nous avons réagi, justifié nos dépenses, expliqué en quoi elles étaient fondées. Michel semblait désapprouver nos réponses, mais ne disait rien.

« Ok, a répété Jeff. Mais il faut dépenser moins, sinon vous perdrez trop d'argent. »

Il y a eu un silence. Jean a

répondu : « Tu as une suggestion ? »

Jeff a répondu : « C'est simple. À quoi sert la filiale de Dallas ? »

Jean hésita.

— Eh bien, ça dépend du schéma. Pour le moment, pas à grand chose, mais...

— Ok. Si elle ne sert à rien, il faut la couper. Quand est-ce que tu peux faire ça, Jean ?

— En fait, c'est déjà prévu, mais...

— Super. Alors, quand ?

— Disons... dans 2 semaines.

— Pourquoi pas... demain ?

— ...

— Jean ?

— Non, pas avant la semaine prochaine, vraiment.

— Ok, ok, Jean, pas de problème, c'est toi qui manages.

— Merci, Jeff.. Il y a autre chose ?

Jerry reprit la parole :

— Oui. Nous pensons que la société n'est pas assez focalisée.

— Ah... et tu dis ça pourquoi ?

— Vous faites beaucoup trop de choses. Trop d'activités. Trop de filiales. Il faut vendre votre *STAT Expo*, votre *show*. Et surtout les Études.

— Pour *STAT Expo*, c'est presque fait. Et pour les Études, on avance....

— Vous signez quand ?

— Bientôt...

— Bon... il faut faire vite. Avant le prochain *board*. Non. Plutôt avant Noël.

Il y eut un nouveau silence. Les décisions tombaient à toute vitesse et tout débat semblait superflu. Jeff, Jerry et Michel étaient sur la même ligne. Les deux actionnaires historiques approuvaient, très silencieusement certes, mais approu-

vaient. Nous n'avions rien anticipé de tel et, bouche ouverte, tentions seulement de suivre le rythme.

Pour la forme, nous avons exposé les différentes présentations que nous avons préparées. J'ai rappelé les principaux résultats de la R&D pour le trimestre : nous avons sorti *STATlab 3.0*. Sourires polis. J'ai présenté la structure de l'équipe, et là j'ai bien vu que Jeff notait les effectifs et, de manière générale, les chiffres. (...)

Quand Jérôme a présenté les finances, ils étaient tous beaucoup plus attentifs, sauf Jerry. Il y a eu une discussion qui m'a un peu échappé. Jérôme était sur le grill. Il était question de l'US GAAP, la norme comptable américaine. Manifestement, il n'y avait pas débat. « Il faut que vous utilisiez les standards. C'est un objectif à court terme. » Je traduis grossièrement l'anglais, bien sûr. Et encore une fois j'apprécie la concision sans appel de la formule originale : « *Meet industry standard in finance management and reporting is a short-term key objective.* »

Peut-on vous enchaîner plus efficacement ? Même le grand Robert Houdin ne pourrait pas s'échapper de cette phrase... « *Now, the company has to execute.* » Encore une phrase délicate à traduire. « *Maintenant, il faut que la société exécute.* » Exécute quoi ? En français, on exécute un plan, on livre un produit. En anglais, ces verbes peuvent aussi bien être intransitifs. « *Let's execute !* », « *Let's deliver !* » sont moins des actions que des attitudes ou même des

principes. Nous entendrions souvent ces mots-là par la suite. Le *Gartner Group*, que je venais d'évoquer, avait pour habitude d'évaluer les sociétés en fonction de deux grands critères : la vision et la capacité d'exécution. Si nous étions qualifiés de visionnaires du *Data Mining* (ce qui était plus qu'encourageant), le Gartner ne nous avait en revanche crédité que d'une modeste capacité d'exécution.

Manifestement les actionnaires souhaitaient, eux aussi, la voir augmenter rapidement.

Le *board* était fini. Il nous avait semblé interminable mais avait probablement duré moins de deux heures. Nous étions en nage.

— Ah, Jean, encore une chose...

— Oui Jerry ?

— Il y a trop de monde dans ce *board*.

Voilà, c'était ça un *board*. Maintenant, nous le savions.

*Alain Amariglio est ingénieur et créateur d'entreprises. Il fait ses études au Lycée Henri Poincaré de Nancy puis à Télécom Paris (promo 88). Sitôt son diplôme obtenu, il crée SLP avec Jean Schmitt, Jérôme Pujol et Thierry Delbecq. Dans "Il était un petit navire", son premier livre, il raconte cette aventure depuis la création de l'entreprise en 1988 à quelques pas de l'ENST, jusqu'à sa disparition en 2003, en passant par son acquisition par Gemplus en 2000.*

