

Bruno Vanryb, Président d'Avanquest Software :

## “face à la crise, soyez à la fois défensif et offensif”

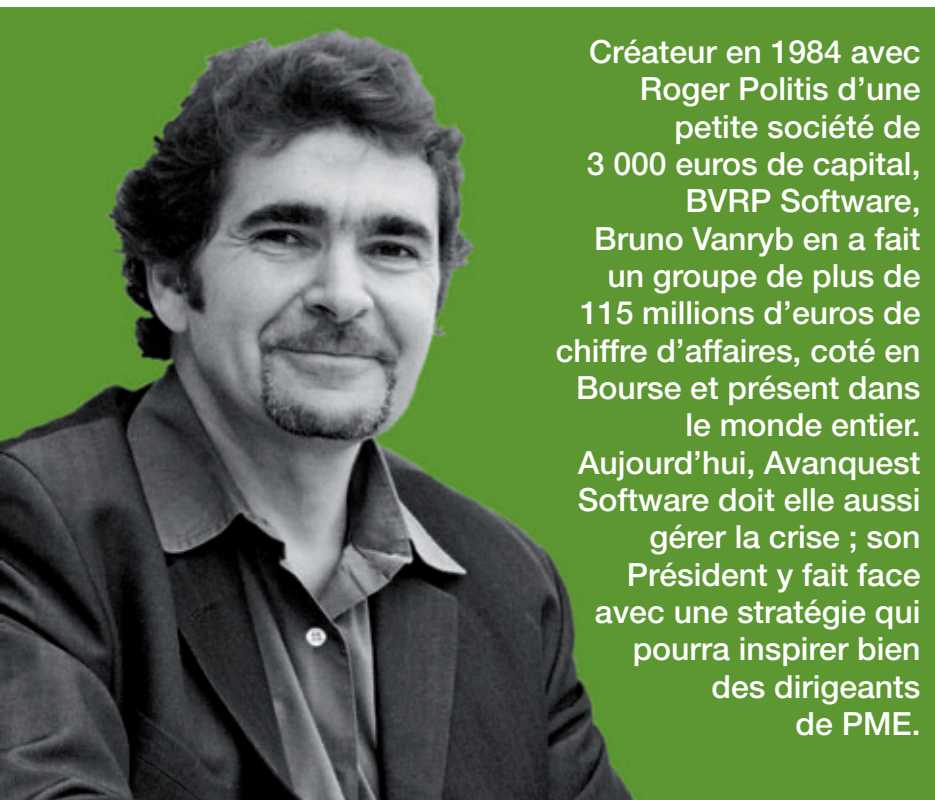


Photo : Thierry Vasseur

Créateur en 1984 avec Roger Politis d'une petite société de 3 000 euros de capital, BVRP Software, Bruno Vanryb en a fait un groupe de plus de 115 millions d'euros de chiffre d'affaires, coté en Bourse et présent dans le monde entier. Aujourd'hui, Avanquest Software doit elle aussi gérer la crise ; son Président y fait face avec une stratégie qui pourra inspirer bien des dirigeants de PME.

### **Bruno Vanryb, êtes-vous personnellement inquiet pour 2009 ?**

Nous vivons une crise économique majeure, mais nous en avons connu bien d'autres ces 25 dernières années : 1987, 1992-1993, l'éclatement de la bulle internet en 2001... En 1992-1993, le prix des micro-ordinateurs a été divisé par 5 en un an et des entreprises ont disparu purement et simplement. Pour nous dont les logiciels s'adressaient à ce marché, c'était un retournement d'une extrême violence. Or, nous sommes toujours là.

Je crois qu'avec les années, on se construit une certaine philosophie. Les crises sont inévitables car l'économie fonctionne par cycles. Dix ou quinze ans sans accident, ça n'existe que dans l'imagination des financiers.

*“Quand les choses commencent à mal tourner, il faut éviter de se faire des illusions pour la suite : mieux vaut agir sans attendre”.*

### **Comment avez-vous piloté Avanquest Software lors de ces crises successives ?**

En premier lieu, nous avons toujours identifié très vite les premiers signes négatifs afin d'anticiper. Quand les choses commencent à mal tourner, il faut éviter de se faire des illusions pour la suite. Mieux vaut agir sans attendre, et agir à fond : le pire n'est jamais certain, c'est vrai, mais on sous-estime toujours les difficultés. Un exemple : il est facile de faire économiser 5 % de ses charges à une entreprise, mais au-delà, tout résiste. Donc, pour atteindre un objectif d'économies de 15 %, il faut viser les 20 % dès le départ.

### **Concrètement, quelles décisions avez-vous prises récemment pour votre société ?**

Avanquest Software continue à avoir de très bons résultats aux Etats-Unis, au Royaume Uni et globalement sur Internet. En revanche, nous avons perçu les premiers signaux de récession en Europe continentale dès 2007, un an avant le déclenchement de la crise. Nous avons alors engagé un vaste plan de restructuration qui nous a alors coûté plus de 5 millions d'euros. Il commence déjà à porter ses fruits, mais nous le renforçons encore en 2008 afin d'assurer la profitabilité sur tous les territoires en 2009.

### **N'est-il pas risqué de prendre aussi vite des décisions aussi lourdes ? Comment distinguer un creux passager de l'amorce d'une vraie crise ?**

C'est une des difficultés du métier de dirigeant : les chiffres ne suffisent pas et il faut aussi intégrer le feeling et l'expérience... Il doit se méfier aussi de l'écran que peut représenter sa force de vente, qui dit c'est “très dur” au quotidien, mais affiche souvent un optimisme de circonstance sur l'avenir par peur des conséquences ! Au dirigeant de prendre lui-même le tempo du

marché et de construire son propre ressenti.

### Mais quand on dirige une PME, tailler dans le vif est terriblement difficile...

C'est vrai, réduire les équipes est douloureux, et c'est ce qui explique pourquoi tant de PME jouent l'attentisme, et ne se résignent à agir que quand elles ont le couteau sur la gorge. Autre scénario : on coupe dans les dépenses pour survivre, mais "on meurt guéri" quelques années plus tard faute d'avoir investi au bon endroit.

Voilà pourquoi, face aux crises, je privilégie une stratégie défensive et offensive à la fois : il faut tout arrêter là où c'est nécessaire, tout en investissant massivement là où c'est vital pour l'avenir.

En ce moment, nous restructurons en profondeur la France et l'Allemagne. Mais simultanément, nous investissons aux Etats-Unis, nous accentuons nos efforts de R&D sur la convergence téléphonie/internet et nous créons un site communautaire Avanquest.

### Quelles sont les conditions pour réussir cette double approche, défensive et offensive ?

D'abord, avoir une vision de son marché, des produits qu'il attend et des priorités qui s'imposent. Céder une activité pour réduire ses coûts est une décision dramatique, céder pour dégager de la marge de manœuvre afin de réinvestir sur des domaines stratégiques doit se faire sans état d'âme. C'est le seul moyen d'imposer contre vents et marées les investissements indispensables, surtout quand on est coté en Bourse et que tout vous pousse à la rentabilité court terme !

La clé, c'est de se donner les moyens en dégageant du cash sur les bonnes années, pour se constituer des fonds propres et pouvoir financer les mutations lors des crises.

### Tout de même, n'est-il pas inconfortable d'opérer des changements d'une telle ampleur à chaque crise d'envergure ?

C'est inconfortable si vous considérez la crise comme un événement imprévu, voire incongru, qui vient perturber votre cap. Mais je le répète, les cycles et les crises font partie de la vie économique ! Pour notre part, nous fonctionnons avec des plans stratégiques sur 3 à 5 ans qui intègrent dès le départ l'existence de ces cycles ; et l'arrivée de la crise est toujours l'occasion de repenser l'entreprise en fonction de son nouvel environnement. En 2001, à l'explosion de la bulle internet, nous n'avons pas hésité à vendre une activité très rentable qui représentait 30 % de notre chiffre pour tout réinvestir sur le logiciel, notre cœur de métier. C'est à de telles mutations que nous devons d'être toujours là.

### N'est-il pas plus facile de changer de cap dans votre métier que dans l'industrie traditionnelle ?

Quel que soit votre métier, il est incroyablement difficile de faire changer les hommes. Et sur ce point, les informaticiens ne sont ni plus souples, ni plus adaptables que des techniciens spécialisés ou des enseignants !

*“Céder une activité pour réduire ses coûts est une décision dramatique. Céder pour réinvestir sur des domaines stratégiques doit se faire sans état d'âme”*

Ce qui prime, c'est la volonté du dirigeant d'innover et de transformer son entreprise. On peut innover dans tous les métiers, sur les produits, sur leur design, sur la façon de les vendre : cinquante ans après, les réunions Tupperware restent une référence. Mais le pire, c'est de ne plus innover ou de ne pas

anticiper : voyez où en est l'industrie automobile...

### Avanquest Software a changé de dimension en se lançant sur les marchés internationaux. Est-ce à la portée de toutes les PME, et comment s'y prendre ?

L'international est accessible à tout le monde. A condition de se donner du temps - plusieurs années - d'accepter des échecs et d'être prêt à apprendre. Lancer la grande offensive du jour au lendemain, c'est courir à la catastrophe. Commencer à se rendre dans un pays plusieurs fois par an, signer des accords de partenariat restreints, ne pas se décourager s'ils se révèlent infructueux, c'est se donner les moyens de réussir. Nous faisons aujourd'hui 85 % de notre chiffre d'affaires hors de France. Mais il s'est écoulé cinq ans entre mes premiers voyages aux Etats-Unis en 1987 et la découverte du bon partenaire ; et quatre ans encore avant la création de notre première filiale dans le Colorado !

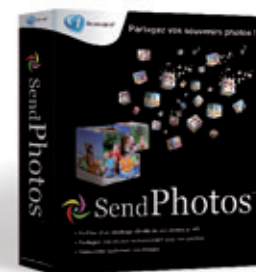


Photo : DF

## Avanquest Software en quelques dates

**1984** : création de BVRP Software

**1989** : 35 salariés, 2,6 millions d'euros de chiffre d'affaires

**1992** : les logiciels de télécommunications BVRP sont traduits en 5 langues pour être vendus dans le monde entier

**1996** : 1 million de logiciels vendus dans le monde, en 27 langues. BVRP entre en Bourse

**1997 - 2004** : le CA passe de 4,3 à 48,6 millions d'euros, l'effectif de 70 à 282 salariés

**2007** : La société, devenue Avanquest Software, devient n°6 mondial des éditeurs de logiciels grand public

**2007 - 2008** : le chiffre d'affaires s'élève à 116,4 millions d'euros