

CONFÉRENCE MIDI – 7 MAI 2009

Allocution prononcée par M. Jean Mignault, chef de la direction - Technologies 20-20

La stratégie de crise de Technologies 20-20 : agir à temps et imaginer l'avenir

« Distingués invités,
Mesdames,
Messieurs,

En acceptant la reconnaissance à titre d'entreprise du mois de décembre 2007, j'ai déjà mentionné à cette tribune que c'est depuis Laval que Technologies 20-20 est devenue le *leader* mondial dans son domaine, au cours des 22 dernières années, et que Laval était un endroit extraordinaire à partir duquel bâtir une entreprise de classe mondiale. Mais pourquoi vouloir absolument devenir mondial, me direz-vous; après tout, ce n'est pas la seule mesure du succès d'une entreprise. Vous avez raison. Ça dépend du domaine. C'est ce que j'ai vite compris lors des premiers pas de 20-20 dans le domaine du logiciel.

C'est un peu comme la firme de biotechnologie, qui trouverait un médicament, lui ferait passer toutes les étapes de validation, mais ne voudrait le commercialiser qu'au Québec et au Canada. Le succès ne serait pas au rendez-vous et un avenir prospère non plus. Les perspectives de croissance seraient minimales. Et bien, c'est la même chose dans le domaine du logiciel. Il faut absolument viser le marché mondial, pour que l'entreprise se fasse une niche, une réputation dans son domaine spécifique et profite pleinement de ce cadre de croissance mondiale plus vaste.

Et ce, en créant un produit innovateur, susceptible d'aider un marché, une industrie. S'il y a un domaine où les produits « me too » ne font pas long feu, c'est bien le nôtre. J'ai parfois décrit les défis rencontrés par notre entreprise, car il y a des leçons à tirer de notre parcours, qui peuvent servir à d'autres entreprises. Notamment sur la crise que nous avons ressentie à peu près une année avant la plupart des entreprises du Québec, soit à la fin de 2007, et très sérieusement dès le début de 2008, parce que notre principal marché, les États-Unis, a été affecté bien avant le marché canadien. Malheureusement, le fait que nous ayons commencé à ressentir la crise une année avant ne signifie pas qu'elle se terminera nécessairement une année avant les autres... Mais elle va se terminer un jour... et bien des choses auront alors changé : des entreprises auront disparu, et d'autres, comme 20-20, auront agi rapidement afin d'assurer leur continuité, puis préparé avec imagination leur sortie de crise et l'accélération de leur développement.

Je reviendrai sur les mesures vigoureuses que nous avons adoptées pour tenir compte des conditions qu'imposait le nouveau contexte économique. En préparant mes notes, j'ai découvert que le mot crise venait du grec *Krisis*, qui porte le sens de choix, de décision, de jugement qu'on porte sur une situation et d'arbitrage entre des points de vue divergents. Si on garde cette définition en tête, un entrepreneur et une entreprise vivent plusieurs *Krisis*, tellement il faut choisir, décider, juger des situations et arbitrer des points de vue divergents, des visions contradictoires ou nettement différentes. Si je m'en tiens à cette définition, je n'ai pas manqué de *Krisis* dans ma vie, à commencer par le chemin que j'ai choisi pour me préparer aux affaires, à savoir le droit et le MBA.

Évidemment, ce n'était vraiment pas nécessaire d'étudier le droit et d'obtenir un MBA pour finalement gérer une compagnie à Laval de fabrication et de vente d'armoires de cuisine, même à un niveau industriel. J'avoue que j'ai eu moi-même des doutes certaines journées, tout en me consacrant pendant presque dix ans à apprendre le fonctionnement de l'ensemble de cette industrie. Un jour, j'ai découvert l'informatique et j'ai été fasciné par les possibilités qu'offrait cet outil pour le domaine des cuisines. J'ai commencé à me documenter. Je voulais non seulement savoir ce que cela pouvait faire pour nous, mais je voulais savoir tout sur comment fonctionnait l'industrie du logiciel. Alors, j'ai plongé dans une vraie quête d'information sur le sujet de l'informatique, avec une passion quasi obsessionnelle. Je ne sais pas si mes collègues de l'époque m'ont trouvé bipolaire, mais ils m'ont sûrement trouvé binaire...

Je n'avais pas encore lu le livre de Malcom Gladwell : « Outliers ». Gladwell écrit que pour devenir bon dans quelque chose, il faut y consacrer au moins 10 000 heures d'activités directement sur le sujet. Mes heures, croyez-moi, sinon parlez-en à mon épouse Sylvie Dagenais, je les ai faites sur l'application de l'informatique au domaine des cuisines et surtout sur les stratégies gagnantes dans l'industrie du logiciel. Ne vous méprenez pas, je ne suis pas devenu informaticien, mais je sais quoi demander à un informaticien, je sais ce que ça peut faire, et ce que ça ne peut pas faire... pour l'instant. Je sais aussi ce qui se prépare, ce qui sera possible demain.

À cette époque, je me suis posé une bonne question, celle qui a tout changé et qui m'a placé éventuellement devant un choix, un *Krisis*.

Pourquoi ce ne serait pas nous qui offririons un produit informatique d'aide à la vente à l'industrie au complet? Ce logiciel donnerait accès aux idées de décoration et au design de l'aménagement intérieur, avec les produits vendus par le détaillant. Un logiciel qui permettrait aux gens de voir leur aménagement et de le transformer à leur goût, et au détaillant de commander à leur fabricant les produits requis.

S'il y a une leçon que je retiens, c'est bien celle de l'importance de l'intuition. Platon, toujours pour rester en Grèce, disait que l'intuition c'est la faculté de voir les idées. Il ne faut cependant pas seulement voir les idées, mais aussi discerner celles qui sont bonnes, de celles qui le sont moins. N'est-ce pas là, le plus grand défi des entrepreneurs? Appliquer la révolution du logiciel au domaine des cuisines était une bonne idée, j'en étais personnellement convaincu. Mais les bonnes idées ne suffisent pas... il faut que les bonnes idées rencontrent les bonnes personnes.

J'ai donc engagé il y a 23 ans un consultant qui avait fait une tentative de créer un outil logiciel pour le domaine des cuisines et un programmeur, qui est toujours à ce jour chez 20-20. Nous avons alors mis en branle la création d'un outil logiciel performant pour la vente des cuisines, que personne n'avait réussi à créer à ce jour. Avec la vision claire que si nous pouvions l'imposer dans le marché, nous pourrions alors l'améliorer sans cesse, aller plus loin, et finalement créer les meilleurs outils informatiques, qui répondraient le mieux aux besoins des manufacturiers, des détaillants et des consommateurs. Je pouvais ainsi profiter de mon expérience de fabricant et de détaillant d'armoires de cuisine, pour enclencher une démarche de connaissance du marché encore plus poussée. Mais pour ce faire, il me fallait décider de fonder une compagnie des technologies de l'information.

Bref, me propulser en dehors de ma zone de confort et me consacrer pleinement à une vision du futur, à une raison d'être nouvelle. C'est toujours plus facile à dire qu'à faire. Très souvent de bonnes idées meurent à cette étape, parce que quitter la zone de confort, ça peut donner le vertige. Je comprends parfaitement le phénomène. J'ai l'impression que j'ai passé ma vie à sortir de ma zone de confort, par exemple quand j'ai décidé de faire appel à du capital de risque, quand j'ai accepté de partager mon autorité avec un gestionnaire professionnel qu'est Jean-François Grou, maintenant Président et Chef de l'exploitation et puis de plus tard ensemble transformer 20-20 en société publique.

Pour vaincre le vertige, je n'ai rien trouvé de mieux que de me préparer, étudier, planifier et confronter mes idées à la réalité. Ça implique vendre l'idée aux joueurs clés du domaine. Par exemple, vendre aux Américains qu'ils devraient laisser un québécois dominer leur marché, même si ce n'est qu'une niche bien identifiée. Pas leur premier choix, croyez-moi. Il faut, pour réussir, être aussi familier avec le potentiel de l'idée qu'avec les obstacles à vaincre pour la réaliser.

Donc la petite équipe assemblée autour de moi s'est consacrée à établir les principes fondateurs de Technologies 20-20. Notre stratégie à l'époque comprenait plusieurs facettes, notamment :

- Premièrement : Développer une connaissance supérieure du marché et de nos cibles (manufacturiers, détaillants et consommateurs) dans le marché spécifique des cuisines, dans un premier temps, avec la perspective de déboucher sur d'autres domaines de la rénovation résidentielle et aussi par la suite au design des bureaux d'affaires.
- Deuxièmement : Créer deux pivots d'affaires : la vente de licences pour nos logiciels et la signature de contrats de soutien et d'amélioration de nos logiciels, afin que près de 50 % de nos revenus soient récurrents.
- Troisièmement : Créer une force mondiale par la pénétration du marché sur les cinq continents. Avec les années, j'ai acquis la conviction que ce n'est pas l'union qui fait la force... c'est la force qui fait l'union. C'est pour cela d'ailleurs que 20-20 a pu procéder à 17 acquisitions au fil des années. Chacune d'entre elles a contribué, soit à consolider notre *leadership* mondial, soit à étendre notre domaine de connaissance dans notre industrie; par exemple ajouter au *leadership* mondial de 20-20 dans le design aux points de vente, notre *leadership* mondial actuel dans les solutions manufacturières complètes pour les fabricants du domaine. Mais c'est déjà en tant que *leader* mondial dans le domaine que nous faisons ces acquisitions. Elles n'auraient pas été possibles autrement. Nous voulions, et nous voulons toujours, être les maîtres d'œuvre de l'organisation et de la rationalisation du marché dans notre domaine.
- Quatrièmement : Réunir les compétences technologiques capables de chercher, d'innover et de déployer les meilleurs outils, en intégrant les connaissances actuelles et en trouvant les pistes de demain.

Ces éléments composaient donc la trame stratégique de 20-20 et ils ont servi à faire de l'entreprise ce qu'elle est devenue.

Croyez-moi, je ne viens pas pavoiser devant vous; au contraire, je viens témoigner de notre parcours pour inspirer d'autres entreprises lavalloises. Puis, pour tout vous dire, Technologies 20-20 c'est à la fois une petite entreprise et une grande entreprise. À l'échelle mondiale, nous sommes de loin la plus grande entreprise dans notre domaine très spécialisé; par ailleurs, nous sommes une très petite entreprise dans l'échiquier des entreprises du monde. Cela nous convient parfaitement.

Je me sens plus à l'aise avec une entreprise qui est solide dans son domaine spécialisé, mais qui demeure agile, habile, souple, capable de saisir les occasions et capable de s'adapter aux situations et aux différents contextes. Ça tombe bien parce que nous venons de vivre un contexte qui demandait beaucoup d'agilité et une grande capacité d'adaptation. Malheureusement, entre vous et moi, quand une entreprise est mondiale et qu'il y a une crise économique mondiale, cela ne laisse pas beaucoup d'espace pour aller se cacher! Chez 20-20, notre planification stratégique de diversification extraterrestre n'est pas très avancée... Donc, il faut faire face à la situation économique mondiale telle qu'elle est.

Je vous ai mentionné que la crise économique a frappé une année plus tôt dans notre principal marché. La crise des *subprimes* a touché le secteur résidentiel de plein fouet. Pour la première fois en 22 ans, cette situation a un impact considérable sur le secteur de la rénovation. Habituellement, les ralentissements dans les maisons neuves n'affectaient pas la rénovation. Les gens rénovaient plutôt que d'acheter plus gros ou plus nouveau. Cette fois, avec des maisons qui valaient moins que l'hypothèque, la rénovation a connu un réel ralentissement. Or c'est le cœur de nos revenus de logiciels, l'item sur lequel nos marges sont les plus importantes.

Au tout début de 2008, nous complétions la plus grosse acquisition de l'histoire de Technologies 20-20 avec l'achat de Planit Fusion, notre plus important compétiteur. Nous parlons d'une acquisition de 38 M\$ US qui nous permettait de consolider notre position dans le marché européen et d'y doubler nos parts de marché, en nous épargnant des années de développement et aussi en permettant des synergies, tant sur le plan des expertises technologiques que de nos forces de vente. Mais, en même temps, nous ressentions les premiers effets de la crise par une baisse de la vente de licences, puisque notre toile d'affaires faite des manufacturiers, des détaillants et des consommateurs se mettait en mode plus défensif.

Vous savez, on dit souvent aux chefs d'entreprise et à leurs équipes qu'il faut croire en l'avenir. C'est vrai. Mais il peut être drôlement nécessaire de croire au présent et de constater rapidement ce qu'il signifie pour l'avenir immédiat. En 2008, il devenait très clair pour nous que le présent n'était pas vraiment agréable. Notre chiffre d'affaires baissait, assez pour nous créer un réel déséquilibre face à nos dépenses. Nous n'avions pas l'impression que la crise serait brève. L'économie réelle aux États-Unis, la plus importante pour nous, montrait des signes évidents de repli. Nous n'avions pas besoin de lire le *Wall Street Journal* pour comprendre... Nos ventes de licences baissaient jusqu'à 40 % et notre chiffre d'affaires et notre rentabilité subissaient des baisses en conséquence. Plus que jamais notre agilité devait nous servir.

C'était le moment où jamais d'adopter rapidement une stratégie pour gérer la crise. Le vague espoir que la crise soit brève, ou des projections optimistes de ventes, non encore ajustées à la dure réalité, ne doivent jamais retarder les mesures afin de faire face à la crise. Il vaut mieux se fier à son intuition que le présent est inquiétant... pour notre avenir. Nous avons décidé que nous n'attendrions pas d'être secoués plus fort pour mettre en marche une série successive de compressions des dépenses afin d'équilibrer celles-ci avec la nouvelle réalité de nos revenus. Nous savions que nos ventes en 2009 ne seraient pas au niveau de 78 M\$ US atteint pour l'année budgétaire 2008!

Évidemment quand on prend le taureau par les cornes, il faut quand même s'attendre à ce qu'il bouge un peu. On se fait brasser pas mal! En rétrospective, le fait d'agir rapidement en valait certainement le coup... même les secousses.

Notre première vague de coupures, à l'été 2008, a consisté à réduire nos dépenses en coupant des postes et accélérant les économies d'échelle que nous permettait l'acquisition de Planit Fusion. Nous avons donc réalisé une première économie annuelle de 6,1 M\$ US.

La deuxième vague, en octobre 2008, nous l'avons réalisé en révisant, en plus, nos manières de gérer. Ceci ajouta 3,4 M\$ US en économies annuelles.

Finalement, lors de la troisième vague en janvier 2009, nous avons dû opter pour un cocktail de mesures, avec effet temporaire, douloureuses, mais audacieuses, dont une fermeture sans salaire d'une semaine pour tous nos employés nord-américains, la semaine de quatre jours pour certains et une réduction de salaire de 10 % pour d'autres.

Toutes les mesures ci-dessus ont constitué pour l'entreprise une économie sur une base annuelle d'au-delà de 10 M\$ US, sans compter les mesures avec effet temporaire.

Poser les gestes afin de faire face à une crise requiert de la force et du courage et je voudrais remercier mon épouse Sylvie Dagenais de me les avoir donnés par son appui sans réserve et remercier mon collègue, Jean-François Grou, d'avoir rapidement mis en place ces mesures.

Outre la rapidité d'exécution les coupures, notre stratégie visait également à préserver notre capacité d'innovation technologique et notre capacité de services. Même si nous sommes passés de 680 employés en 2008 à moins de 500 maintenant, nous avons conservé notre capacité innovante, en préservant les équipes qui alimentent nos solutions informatiques et créent les nouveaux modèles technologiques pour l'avenir.

Il était donc essentiel pour nous d'assurer à la fois notre capacité d'inventer et notre capacité de soutenir nos clients, gardant ainsi intact notre réflexe service. Il y a un principe très clair qui est en jeu ici, assez bien résumé par Jacques Bouchard, le fondateur de l'agence de publicité BCP, qui disait : « Il faut gagner nos clients avec nos idées et tout faire pour ne pas les perdre avec notre service. »

La première étape de notre stratégie de crise « agir rapidement et bien interpréter le présent » a donné des résultats fulgurants, puisque nous avons terminé en octobre 2008 notre quatrième quart en plein dans l'objectif d'atteindre un BAIIA (en anglais EBITDA) de 2 M\$ US. Cet EBITDA est d'une importance capitale, puisqu'il reflète le « cash » généré par l'entreprise; or, la gestion du « cash » est en période de crise la priorité No1 afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Pour le premier quart, qui s'est terminé à la fin janvier 2009, nous avons réalisé un « EBITDA » de 2,6 M\$, bien au dessus de nos objectifs. Et ce, malgré le fait que la période de notre premier quart soit pour nous la plus faible annuellement, parce qu'il y a en décembre et janvier, crise ou non, un ralentissement saisonnier dans notre industrie. Le Père Noël est pour la vente de nos logiciels 20-20 un adversaire redoutable.

Le deuxième élément de notre stratégie part de la conviction qu'une crise économique, qui nous force à des coupures, ne doit jamais nous empêcher d'imaginer l'avenir. C'est même une occasion de le faire. *Krisis* : choisir, décider, arbitrer. En anglais, on dit « You can't shrink your way to greatness ».

Pour ma part, c'est ce défi qui me mobilise le plus, parce que c'est une occasion de revenir à l'énergie fondatrice. Celle qui stimule la créativité et l'action, celle qui nous donne la force de sortir de nos zones de confort. Celle qui n'a peur de rien.

Donc, mes collègues du conseil d'administration et de notre comité exécutif ont entrepris avec moi de rebrasser nos cartes, de requestionner nos certitudes et d'envisager de nouvelles pistes pour créer Technologies 20-20 nouvelle génération, une sorte de version 2.0 de l'entreprise.

Nous sommes aujourd'hui le *leader* mondial dans notre domaine. C'est bien, mais ce n'est pas un diplôme, c'est un moyen. La force que nous avons créée au fil des années doit nous propulser vers le futur. Elle doit nous permettre d'inventer un nouvel environnement technologique et commercial, en intégrant dans notre démarche les nouvelles capacités du web et le potentiel du *cloud computing*, par exemple. Elle doit nous conduire à créer une plateforme intégrant toutes les fonctionnalités requises par chacun des joueurs de notre industrie en une solution intégrale et unique. Cette nouvelle plateforme logicielle réunirait encore plus directement les manufacturiers, les détaillants et les consommateurs. Notre plan est prêt et nous soumettons nos idées à ce que j'appelle le test de l'acide... Une véritable épreuve de validation. Voyez-vous, inventer et créer ce n'est pas improviser. Je ne veux pas rentrer dans les détails, mais au terme de cette réflexion stratégique nous aurons créé :

- Un nouvel environnement technologique et un réseau encore plus pertinent.
- Nous aurons défini une offre commerciale nouvelle, axée sur des produits qui pourront faire encore plus pour nos clients.
- Nous aurons modelé notre plan d'affaires et notre modèle d'affaires pour être dominants dans le marché encore davantage. Bref, nous aurons créé une nouvelle force propulsive.
- Nous aurons redéfini nos marchés prioritaires et transformé notre commercialisation.
- Et nous aurons mis en place un plan de succession assurant la pérennité de la culture d'entreprise.

Bref, Mesdames et Messieurs, nous sommes à imaginer l'avenir exactement comme nous l'avons fait il y a 22 ans et comme nous l'avons refait souvent par la suite.

Dans le processus, je ne vous cache pas que nous nous questionnons aussi sur l'environnement financier qui sera le meilleur pour réaliser notre plan. Comme compagnie privée ou au moment de notre appel public à l'épargne, 20-20 a toujours été appuyé par le Québec Inc. et ses institutions telles Desjardins, La Caisse de Dépôt et Montrusco. Le moment est-il venu de réunir dans une même synergie financière les fonds spécialisés en technologies de l'information de San Francisco et le Québec Inc.? Nous n'avons pas la réponse encore, nous réfléchissons à l'environnement financier qui sera le meilleur pour l'avenir de 20-20.

Voilà, Mesdames et Messieurs, l'essentiel de notre stratégie de crise. Je constate que l'agilité demeure la clé aussi bien pour agir rapidement que pour imaginer l'avenir.

Je terminerai, en vous rappelant que le siège mondial de Technologies 20-20 est à Laval. Je suis fier de cela, je vous l'avoue. Vous comprendrez donc que je m'intéresse à l'avenir économique de Laval et plus particulièrement au développement du e-PÔLE. J'ai appris que la direction générale de LAVAL TECHNOPOLE vient de nommer le premier directeur du e-PÔLE, Monsieur Jean-Marie Pressé, que je salue.

C'est une bonne chose que LAVAL TECHNOPOLE donne un élan à son e-PÔLE et contribue d'une manière proactive à son développement, en créant les outils qui sont susceptibles d'aider les entreprises des TIC de Laval à grandir, à explorer de nouvelles avenues et à partir, pour certaines d'entre elles, à la conquête du monde. Encore une fois, je trouve que Laval, c'est un excellent point de départ pour bâtir une entreprise capable de dominer son domaine mondialement.

Merci beaucoup! »