## « J'ai décuplé le chiffre d'

BAUT BÉCHETOII

Cet entrepreneur a été recruté pour donner à Qosmos une envergure internationale. Il a dopé le chiffre d'affaires de l'entreprise et l'a repositionnée sur le marché des télécoms.

'est au tout début de sa carrière dans la Silicon Valley, son diplôme d'ingénieur Ensimag en poche, que Thibaut Béchetoille a pris goût à l'entreprenariat. Embauché par le français Eric Benhamou chez Bridge Communications – qui a fusionné ensuite avec 3Com – il reste quatre ans aux États-Unis et en revient comme directeur marketing Europe du Sud de 3Com, basé en France.

Une expérience de lancement de la filiale française du constructeur de routeurs Wellfleet (à l'époque principal concurrent de Cisco), qui devient Bay Networks suite à une fusion avec un autre acteur des réseaux, l'encourage à poursuivre dans la création d'entreprise. « Je suis convaincu que l'on peut faire de belles choses en France », déclare-t-il. Il fonde ainsi, avec deux associés, Maiaah!, un opérateur de réseaux qui subira la crise des télécoms et sera revendu en 2002 à Easynet, qu'il quitte à l'été 2003.

#### Contacté par un investisseur

Il enchaîne ensuite une période de réflexion, la finalisation d'un Executive MBA à HEC, et quelques missions de conseil. Cette période l'a aidé à faire le point sur ses désirs et à se rendre compte qu'il lui fallait satisfaire sa fibre entrepreneuriale. Il est alors contacté par les fondateurs de Qosmos, un éditeur spécialisé dans les télécoms né dans le laboratoire d'informatique de Paris 6(LIP6). « Qosmos cherchait d'un dirigeant, à la demande d'Olivier Protard de Sofinova, un fonds d'investissement qui a pris une participation de 2 millions d'euros dans l'éditeur en juillet 2004. » Thibaut Béchetoille dirige la

«Un an de réflexion pour mettre en place la nouvelle stratégie »

société dès septembre 2005, et étudie ses forces et faiblesses afin de la repositionner. « L'éditeur était axé sur le créneau de l'optimisation des réseaux, où la concurrence est rude. Une quinzaine de sociétés dans le monde, dont Ipanema, Streamcore ou Riverbed, occupaient déjà le terrain, constate-t-il. En outre, Qosmos fonctionnait comme un laboratoire de recherche, sans vision stratégique impulsée par le management. » Il est donc chargé de la développer et de lui donner une ampleur in-

ternationale en revoyant sa stratégie, le management et l'exécution commerciale.

47 ANS, PDG DE QOSMOS

« La phase de repositionnement stratégique a duré un an, période pendant laquelle nous avons identifié une quinzaine de segments en prenant en compte la cible, l'usage et le savoirfaire technologique. Après avoir étudié un positionnement vertical sur les analyses d'usage des nouveaux services mobiles, j'ai fini par retenir un modèle plus horizontal : la Network Intelligence, ou l'extraction très fine d'informa-

# affaires en quatre ans »



#### Son parcours

1984: diplôme Ensimag.

**De 1984 à 1988 :** ingénieur puis product manager chez Bridge Communications, USA.

De 1988 à 1991 : directeur marketing Emea de 3Com.

**De fin 1991 à 1998 :** DG Wellfleet France.

De 1998 à mars 1999 :

directeur des canaux européens de Nortel Networks.

**De 1999 à 2003 :** fonde Maiaah! et le cède en 2002.

De 2003 à 2004 : Executive MBA, HEC, missions de conseil.

**Septembre 2005 :** arrivée chez Qosmos.

#### Ses conseils

Donner à la société un positionnement stratégique différencié et innovant.

Réunir une équipe de haut niveau pour fonctionner comme une micro multinationale.

#### Construire une entreprise

structurée et agile : le développement de produits de haute technologie réclame des processus structurés de marketing produit, de développement et de qualité, mais il faut rester réactif aux demandes du marché.

#### L'AVIS DE L'EXPERT

Jean Thily, consultant chez Alexandre TIC, cabinet de recrutement de cadres et dirigeants



## Attention de ne pas trop se spécialiser

Savoir rebondir. Ce parcours est une bonne illustration de la nécessité de rebondir. C'est particulièrement vrai dans le monde effervescent des telcos et des start up où une position n'est jamais acquise pour longtemps et où se nouent et se dénouent les alliances aussi vite que la technologie évolue. Le talent, c'est de s'appuyer sur son savoir-faire pour en acquérir un nouveau.

Marier technologie et marché est un exercice difficile. Se former pour maîtriser un savoir-faire et devenir un expert peut s'avérer dangereux, dans le monde de l'informatique et des télécoms, le cador du moment peut devenir le ringard des lendemains qui déchantent. Passer de la technique pure à ses applications pratiques, puis à sa déclinaison sur le marché et finir en trouvant le bon créneau d'un produit innovant, est un exercice salutaire.

Sortir de sa niche progressivement. Là encore, ne pas se laisser enfermer mais évoluer selon le principe de la tache d'huile. Procéder à des débordements progressifs vers des élargissements successifs de son domaine de compétence pour, au final, investir de nouveaux territoires. Il faut donc éviter les ruptures dans sa progression... sauf si l'on veut changer totalement de métier, mais cela est une autre histoire.

tions du réseau pour alimenter de nombreuses applications comme la mesure d'audience, la facturation au contenu, la sécurité, etc. Qosmos est en quelque sorte une base de données temps réel », explique-t-il.

Il s'entoure d'une équipe de spécialistes, marketing, technique et commercial, tout en gardant à l'esprit que la mise en place de processus ne doit pas se faire au détriment de la réactivité d'une petite structure. « Le développement de produits de haute technologie requiert la mise en place de processus structurés de marketing produit, de développement et de qualité tout en restant réactif. » Résultat, la société a multiplié par dix son chiffre d'affaires entre 2005 et 2009 en passant d'une équipe de 25 personnes à 35. Thibaut Béchetoille fait aussi partie du Réseau Entreprendre, ainsi que de CroissancePlus. « Je suis arrivé à un âge où l'on veut transmettre ce que l'on a appris », conclut-il. ■

#### SI ÇA VOUS TENTE...

#### **Comment faire**

Business Objects est l'emblème des entreprises de haute technologie françaises qui se sont développées internationalement. Un exemple envié par de nombreux entrepreneurs. Comme Thibaut Béchetoille, qui a pris pour modèle Eric Benhamou, vous pouvez suivre l'exemple d'un mentor. Ce dernier ouvre généralement son carnet d'adresses, aidant ainsi le jeune entrepreneur à se faire une place.

### Participer aux réseaux d'entrepreneurs

Réseau Entreprendre regroupe localement des chefs d'entreprise qui veulent aider des créateurs et des repreneurs d'entreprise. Ils s'engagent bénévolement en donnant de leur temps et en apportant des moyens financiers pour soutenir des porteurs de projet. www.reseau-entreprendre.org

Institut du mentorat de la CCIP: L'IME est un nouveau service de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris qui dynamise le développement des PME en forte croissance en mettant leurs dirigeants en relation avec des entrepreneurs expérimentés et reconnus pour avoir à leur actif une réussite entrepreneuriale majeure. www.institut-mentorat.ccip.fr

### Se tester en tant que manager de transition

Avant de diriger une entreprise, vous pouvez proposer vos services en tant que manager de transition, Executive Interim Management en anglais. On estime que 2 800 personnes exercent ce métier en France, en tant qu'indépendant. Selon Lemanager-detransition.com, portail d'information et d'intermédiation de la profession du management de transition, ils seront environ 6 000 en exercice dans les cinq ans à venir, et près de 10 000 dans les dix ans. Valtus Transitions : www.valtus.fr