

La brillante trajectoire de la "comète" Converteam

par

■ Florent BATTISTELLA ■

Ancien directeur général de Converteam

En bref

En 2004, une équipe se forme au sein de la division Power Conversion, filiale d'Alstom. En 2005, Patrick Kron donne son feu vert au processus de *spin-off* de la division, ce qui était l'objectif de l'équipe en rejoignant Alstom. Plusieurs dizaines de tentatives de cession avaient avorté dans le passé, mais le premier *road show* génère des offres sérieuses, et c'est Barclays Private Equity qui l'emporte. De 2005 à 2009 une transformation de la compagnie, fondée sur des valeurs fortes, se réalise à vive allure. Les progrès sont tels qu'un second processus de vente est lancé en 2009. Ce deuxième LBO s'opère avec Barclays Private Equity, LBO France et les managers. L'équipe se focalise sur deux enjeux, l'internationalisation et la R&D, et sort renforcée de la crise économique. General Electric la rachète en 2011 pour environ trois milliards de dollars. L'équipe a maintenant pour objectif de mettre cette expérience humaine extraordinaire au profit de plus petits projets.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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.

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} septembre 2015) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • HRA Pharma² • IDRH • IdVectoR¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Entre son émancipation d'Alstom en 2005 et son rachat par General Electric en 2011, la société Converteam a connu un développement spectaculaire et mis au point des technologies de conversion d'énergie pointues. J'ai fait partie de l'équipe qui a intégré Alstom en 2004 pour réaliser la cession de sa filiale Power Conversion, future Converteam. Cette division, riche d'une expérience centenaire, recélait déjà de véritables atouts technologiques. Son potentiel était en latence: nous nous sommes efforcés de le valoriser, en répondant au plus près aux besoins du marché. Ce furent des années d'effervescence et de bonheur pour les dirigeants comme pour les équipes. Je tenterai de livrer quelques ingrédients de cette réussite, sans prétendre donner de recette. Je ne suis d'ailleurs pas certain qu'aujourd'hui, nous serions capables de la reproduire.

Une petite française à la pointe de la technologie

Converteam intervenait dans un maillon bien précis de la chaîne de valeur de l'énergie, la conversion d'énergie, à l'interface entre les grands acteurs dédiés respectivement à la génération de la ressource, à son transport et à son emploi dans l'industrie. Son activité consistait à transformer l'énergie électrique en énergie mécanique, et inversement, dans une dizaine de marchés identifiés. Je décris aujourd'hui ce paysage comme une évidence, mais ce fut déjà un grand pas que d'identifier et de structurer ces "fines" zones de marché dans lesquelles devait opérer l'entreprise.

Parmi les réalisations emblématiques qui ont émaillé la trajectoire de cette compagnie, citons la propulsion du paquebot Queen Elizabeth 2 grâce à deux moteurs électriques de 44 mégawatts – parmi les plus grands au monde –, ou celle du Queen Mary 2 avec quatre moteurs extérieurs de 22 mégawatts, dont deux dirigeables. Pour des méthaniers, nous avons imaginé une architecture inédite permettant d'accroître l'espace de stockage et d'optimiser les consommations d'énergie. Cet exemple révèle une préoccupation ayant constamment animé Converteam: identifier les solutions susceptibles d'aider les clients à améliorer leurs *process*. Dans le domaine des éoliennes de grande puissance, nous avons mis au point une technologie permettant d'éliminer la boîte de vitesses. Nous avons investi l'activité hydrolienne les dernières années, en réalisant notamment les connexions d'essai à la côte du parc de Paimpol-Bréhat.

Converteam était la seule entreprise au monde à posséder la technologie du moteur à grande vitesse (jusqu'à 24 000 tours par minute pour plusieurs mégawatts délivrés), offrant deux atouts déterminants aux clients gaziers et pétroliers en particulier: un gain de place grâce à la suppression de la boîte de vitesses et une fiabilité accrue. Depuis, l'entreprise a élaboré (en collaboration avec les compressoristes) une application d'intégration du moteur sur le compresseur, conciliant robustesse et réduction de l'encombrement de l'équipement.

Nous avons également réalisé pour Statoil le préprojet du site Ormen Lange au large de la Norvège, l'enjeu étant de puiser dans des puits de pétrole sous-marins à mille mètres de fond – soit des contraintes de fiabilité incommensurables. On peut en espérer un surplus de production de 30%.

Dernier exemple parmi tant d'autres, la petite compagnie française qu'était Converteam a gagné six des sept lignes de procédés du très grand site sidérurgique de ThyssenKrupp en Alabama.

Quand les ingénieurs s'attaquent au business

Comment de telles réalisations ont-elles été possibles? Tout a commencé par la volonté d'une poignée d'industriels d'investir dans leur propre compagnie. Nous avons saisi l'opportunité que pouvait représenter la vente de la filiale Power Conversion, dans le cadre de cessions imposées par l'Union européenne à Alstom. L'opération a été dirigée par Pierre Bastid avec pour actionnaire majoritaire Barclays Private Equity France.

Un mot d'ordre: la création de valeur

Converteam a pris son essor en s'appuyant sur les bijoux technologiques dont la filiale avait su se doter et sur sa formidable culture d'ingénieur. Encore fallait-il lui insuffler la dimension business qui lui faisait défaut. Nous avons passé de longues journées, avec les équipes, à identifier et analyser de façon extrêmement détaillée les marchés sur lesquels nous pouvions créer de la valeur, notre préoccupation fondamentale. Avec le recul, je vois dans cet exercice une des raisons premières de notre réussite.

Nous avons en outre réorganisé la compagnie de façon très simple, lisible et compréhensible par tous, autour d'un nouveau mot d'ordre: nous ne vendions pas des machines mais des solutions. Cela impliquait de renverser la logique qui avait prévalu jusqu'alors.

Au travers de nos trois "briques élémentaires" – les machines électriques (moteurs et générateurs), l'ingénierie et les convertisseurs –, nous avons servi tous les marchés auxquels nous pouvions apporter de la valeur. Fort heureusement, ils présentaient des similitudes dans leurs caractéristiques fondamentales: propulsion de navires, laminoirs, éoliennes, fermes solaires, compresseurs, pompes, pipelines... tous ces domaines demandent de transformer de l'énergie électrique en énergie mécanique ou inversement. Nous nous sommes donc organisés autour d'une logique de marché. Une fois cette dimension introduite, relayée par une communication interne soutenue, les choses ont pu avancer très vite.

Nous avons développé une compréhension profonde des *process* des clients et de leurs *business models* en passant du temps à leurs côtés, au plus près de leurs installations, avec l'ambition de contribuer à améliorer leur performance. Prenons l'exemple des moteurs de bateaux de croisière, domaine dans lequel nous détenions près de la moitié des parts de marché. Le montant de notre prestation était dérisoire par rapport au coût total de ces navires, soit quelques pourcentages de 500 à 600 millions d'euros. En revanche, la performance, la fiabilité, la flexibilité et le confort apportés par notre système de propulsion étaient considérables.

En guise d'illustration de cette valeur apportée aux clients, le coût au mégawatt de nos convertisseurs a été divisé par deux, ainsi que les surfaces au sol et le volume mobilisé. Enfin, la capacité à échantillonner le signal pour le rendre plus pur s'est considérablement accrue. Tout ceci témoigne d'une dynamique constante d'amélioration qui nous animait.

Nous n'avons cessé d'investir dans le développement technologique. Dès qu'une solution était au point, nous cherchions à aller au-delà.

L'équilibre que présentait notre portefeuille d'affaires entre les différents segments a constitué un réel atout. Le principe était simple: la plus petite activité devait en faire davantage. Comme il y a toujours plus petit, c'est une dynamique sans fin!

Sept ans après le lancement de Converteam, nous étions actifs commercialement dans cinquante pays et menions des opérations dans une vingtaine, avec quelque cinq mille collaborateurs dont une très grande proportion d'experts. Cette implantation internationale ne traduisait pas l'adoption d'un modèle de croissance – vu notre style de management, il nous aurait été défavorable – mais le souci d'être proches des clients pour mieux les servir.

Une stratégie et des valeurs intangibles

Pendant toutes ces années, nous avons suivi des axes stratégiques inchangés, au premier rang desquels la couverture géographique: nous devons être présents là où opéraient les clients. Cela impliquait, en particulier, que nous nous implantions en Chine et au Moyen-Orient.

Le deuxième axe résidait dans la technologie et l'innovation, pour accroître encore et toujours la valeur des solutions offertes aux clients. Nous sommes passés de la commercialisation de composants à une offre de systèmes, en visant de façon ultime une "offre de performance". Par exemple, dans cette logique, la disponibilité des systèmes passe devant les paramètres plus standards, comme la puissance.

Nous avons toujours essayé d'apporter le plus grand soin à l'exécution et mettions tout en œuvre pour livrer à l'heure avec la qualité requise. Tout n'a pas été parfait, bien sûr, mais cette volonté forte et permanente d'avoir une exécution de qualité nous a en particulier servis lorsque nous sommes entrés activement dans l'activité gazière, où les pénalités pour manquement aux contrats sont sévères.

Je n'insisterai jamais assez sur le rôle déterminant qu'ont joué nos collaborateurs dans le succès de Converteam. Nous étions convaincus que la valeur provenait de nos équipes, ce que nous avons traduit dans les faits. Nous leur avons fait confiance, et nous pensons que la qualité des relations que nous entretenions avec eux nous a donné raison.

Entrepreneuriat, transparence, engagement et amélioration continue, telles étaient les valeurs que nous avions "sponsorisées" au sein de Converteam.

L'entrepreneuriat tout d'abord, car nous souhaitions que beaucoup de nos salariés se sentent aussi "propriétaires" de l'entreprise. Au fonctionnement matriciel dont nous avons hérité, qui nous paraissait peu lisible, nous avons préféré une organisation plus simple et pragmatique, où la prise d'initiative et de risque faisait partie du système de management. Les collaborateurs avaient le droit à l'erreur mais le devoir de faire part de leurs difficultés. Ceux qui avaient un profil d'entrepreneur s'y sont révélés, ceux qui redoutaient la prise de risque ont rencontré plus de difficultés.

La transparence, ensuite, était de mise au quotidien : tous les sujets, même les plus difficiles, devaient être posés sur la table. En phase de reprise notamment, il était essentiel que la direction générale se montre ouverte à l'ensemble des questions et leur apporte des réponses. Nous avons instauré des communications régulières entre Pierre Bastid et l'ensemble des employés.

Si l'engagement figurait au titre de nos valeurs, c'est que notre activité était extrêmement compétitive. Nous avons soutenu l'engagement du personnel au travers de programmes de motivation, de récompense et de reconnaissance des salariés.

Enfin, nous remettions tous les matins le travail sur l'ouvrage : l'amélioration devait être continue. Nous demandions à chacun une performance extrêmement poussée. Le recrutement était, par conséquent, un exercice délicat et primordial dans notre système de management.

Une croissance continue

Nous avons commencé l'aventure avec un chiffre d'affaires autour de 500 millions d'euros en 2004. Le deuxième LBO (*Leveraged Buy-Out*) est intervenu en 2008, en temps de crise. L'activité s'est certes trouvée affectée par la conjoncture difficile, mais nous sommes parvenus à réaliser notre plan et à tenir nos engagements. Fort heureusement, nous n'avons jamais considéré notre situation favorable comme un acquis : un bon industriel doit sans cesse anticiper le pire, pour s'en prémunir. Face à une bulle qui nous semblait grossir exagérément, nous avons mis en place des garde-fous. In fine, la valeur de l'entreprise a été multipliée par plus de 20. Chacun des cinq mille collaborateurs a contribué à sa façon à cette réussite. Nous avons certes eu de la chance, mais avons aussi fourni un travail acharné et, surtout, développé des relations de grande confiance avec les équipes.

Tout au long de cette aventure, nous avons lancé trois transformations : celles de l'entrepreneuriat et de la performance industrielle tout d'abord, puis, sans la porter à son terme, celle de la globalisation. Toutefois, à mesure que l'organisation prenait de l'ampleur, notre mode de management reposant largement sur la relation humaine a perdu de sa pertinence. Le temps était venu de s'adosser à plus grand. C'est ainsi que Converteam a été rachetée par General Electric en 2011.

La révolution culturelle des ingénieurs

Un intervenant : *Comment les ingénieurs ont-ils vécu la sortie de l'entité Power Conversion d'Alstom et le passage, avec Converteam, d'une culture technique à une culture de service, au plus près des clients ?*

Florent Battistella : Notre style de management accordait une large part à la communication. Rapidement, le personnel nous a livré ses doutes et ses questions. L'opération n'a été vécue difficilement que par quelques personnes par nature rétives au changement. Certaines de nos décisions ont néanmoins causé des microchocs, comme celle de supprimer une gamme de produits qui était certes une merveille technologique mais ne trouvait pas preneur : elle ne répondait pas à un besoin. Cela étant, les collaborateurs ont perçu que nous leur apportions une dimension business qui contribuait à valoriser les technologies qu'ils avaient élaborées. C'était, in fine, un vecteur de reconnaissance.

La faible trésorerie dont nous disposions à nos débuts nous a obligés à mener la transformation rapidement. Nous devions nous assurer que les bonnes personnes étaient affectées aux bons postes. Or, certains des ingénieurs les plus compétents avaient été promus à des fonctions de management, censées constituer une reconnaissance ultime, mais n'y étaient ni épanouis ni performants. Nous les avons replacés dans des fonctions techniques et avons pris grand soin de valoriser cette population tant en interne (par le biais de séminaires, de publications...) qu'en externe, vis-à-vis des clients. Nous avons également favorisé le support de l'équipe commerciale par l'équipe technique, et ces binômes se sont avérés extrêmement efficaces. Les commerciaux étaient ainsi responsables de la pertinence opérationnelle des contrats.

Les atouts d'une petite structure

Int. : *Au sein d'Alstom, auriez-vous pu impulser à la division Power Conversion la même dynamique que celle que vous avez réussie avec Converteam ?*

F. B. : Je ne saurais répondre spécifiquement pour Alstom, où je n'ai passé que quelques mois. Il reste que de façon générale, les grandes structures peinent à accorder de la liberté et de l'autonomie aux managers, qui évoluent pourtant au cœur des problématiques. Chez Converteam, le responsable d'une *business unit* avait toute latitude pour prendre des décisions et les mettre en œuvre, sans être obligé d'en référer. En contrepartie, nous savions que si celui-ci rencontrait des difficultés, il nous en alerterait aussitôt. Nous avons instauré un environnement qui autorisait à exprimer une faiblesse et à solliciter de l'aide. Bien souvent, nous avons remporté des contrats grâce à notre réactivité et à notre capacité à statuer séance tenante. Une grande organisation ne peut pas se permettre un tel fonctionnement, car la multiplication des *process* ralentit les délibérations. Nous étions au contraire capables de décider d'orientations majeures rapidement et en petit comité, en nous fiant à l'argumentation des directeurs opérationnels.

Un grand groupe est soumis à des contraintes qu'ignore une entité plus restreinte. D'ailleurs, le modèle de Converteam serait probablement inopérant s'il était plaqué sur une organisation de grande ampleur.

Int. : *En intégrant General Electric, Converteam ne risque-t-elle pas d'être freinée par les lourdeurs propres aux grands groupes ?*

F. B. : Il est vrai que Converteam a trouvé chez General Electric une organisation beaucoup plus structurée, avec des *process* communs et des matières imposées. Toutefois, un grand groupe pourrait-il procéder autrement ? Je ne prétends pas détenir la réponse.

Dans les derniers temps de Converteam, l'organisation avait pris trop d'ampleur et avait, très probablement, perdu en efficacité. En tant que dirigeants, nous ne pouvions plus nous appuyer sur les relations interpersonnelles

comme par le passé: les équipes étaient trop nombreuses. C'est pourquoi le rachat par General Electric, qui présentait de surcroît l'avantage d'être un groupe industriel, était pertinent.

La cession à General Electric, un crève-cœur ?

Int. : *Dans la mesure où vous aviez pour actionnaires des fonds de LBO, aviez-vous d'autre choix que de céder l'entreprise à un grand groupe au terme de quelques années?*

F. B. : Nous avons le choix. Nous avons entretenu une parfaite entente avec notre premier partenaire, Barclays Private Equity, dans le respect de nos contraintes respectives. Il a entendu notre souhait de réinvestir personnellement dans l'aventure.

Pour le deuxième LBO en 2008, nous aurions pu chercher à nous adosser à un groupe industriel qui nous aurait maintenus à nos fonctions de dirigeants. Cependant, je ne suis pas certain que nous aurions été aussi efficaces dans une organisation de grande dimension. Pierre Bastid et moi avons décidé de continuer l'aventure en réinvestissant très fortement dans l'opération et avons convaincu le fonds d'investissement LBO France (qui avait tenté d'acquérir la compagnie en 2004) de nous suivre aux côtés de Barclays Private Equity.

Nous n'avons pas privilégié l'option d'une troisième LBO pour trois raisons. Tout d'abord, la taille d'un tel projet nous aurait encore plus écarté de notre modèle. Ensuite, la solution industrielle de Général Electric était très pertinente. Enfin, nous avons l'opportunité de concrétiser notre investissement, mais aussi celui des collaborateurs associés au projet.

En toute logique, le rachat par General Electric s'est accompagné d'un renouvellement du management. Pierre Bastid et moi sommes donc partis, après une période d'accompagnement.

Int. : *Au-delà de la dimension financière, qu'apportait General Electric en termes industriels ou commerciaux? En quoi cette solution s'est-elle imposée par rapport à une introduction en Bourse?*

F. B. : Nous avons très rapidement exclu l'introduction en Bourse. La meilleure façon de pérenniser Converteam nous semblait être de l'intégrer dans un groupe industriel. La complémentarité des activités de General Electric et de Converteam était forte: le premier disposait d'interfaces avec les clients puissantes et structurées, la seconde possédait des technologies avancées. Par exemple, l'année suivant le rachat, l'entreprise a remporté un gros contrat au Brésil. Converteam y avait consacré un travail acharné et disposait de la technologie adaptée, mais n'était jamais parvenu à conclure. La présence de General Electric a permis de concrétiser l'affaire.

Int. : *Vous avez fait éclore une magnifique entreprise, qui réalisait des prouesses technologiques, pour la vendre finalement au plus offrant. Ce faisant, n'avez-vous pas trahi le contrat de confiance que vous aviez conclu avec les cinq mille collaborateurs de Converteam?*

F. B. : Nous avons dès le départ informé le personnel qu'un tel rachat serait l'issue la plus probable: dans la mesure où nous étions adossés à des investisseurs financiers, l'aventure Converteam aurait une fin. Nous avons expliqué en toute transparence aux deux cent cinquante cadres dirigeants le mode de gouvernance que nous avions adopté avec les autres actionnaires. Nous n'avons donc pas eu le sentiment de rompre un contrat de confiance.

Int. : *On peut juger regrettable que Converteam ait été cédée à un groupe américain, entraînant une perte considérable pour l'industrie et la technologie françaises.*

F. B. : Je comprends cet argument, même si je considère que le rachat par General Electric était pertinent et sécurisant. Par ailleurs, le siège de la société est resté en France.

Au secours des PME industrielles

Int. : *À quels projets vous consacrez-vous aujourd'hui ?*

F. B. : Avec un groupe d'ingénieurs passionnés, nous avons créé un fonds pour soutenir le développement de projets industriels répondant aux valeurs qui nous tiennent à cœur. Très concrètement, nous cherchons à retrouver ce qui faisait notre motivation et notre plaisir chez Converteam : une certaine intimité avec les équipes en place, doublée d'une confiance élevée et réciproque.

Nous nous concentrons sur des affaires de petite taille, qui ne dépassent pas une centaine de personnes et une dizaine de millions d'euros de chiffre d'affaires. Les chefs d'entreprise qui sont à la tête de ces projets gardent leur liberté et leur autonomie même si nous restons proches d'eux. Nous les assistons si nécessaire. Comme toujours, l'objectif est que les collaborateurs se sentent bien, pour être en mesure de livrer le meilleur et d'en percevoir une récompense. Je ne vois pas d'autre principe de management. En clin d'œil à la question précédente sur le contrat de confiance, je précise que nous ne nous sommes jamais désengagés d'aucun de ces projets, bien que certains nous coûtent très cher.

Int. : *Votre enthousiasme est réjouissant à l'heure où l'industrie française sombre dans la morosité !*

F. B. : Nous sommes attachés au maintien de la production en France. Cependant, le système français multiplie les obstacles pour les entrepreneurs par sa complexité et sa lourdeur. Il ne leur apporte pas réellement le soutien qu'ils attendent, eux qui prennent des risques et créent des emplois. Progressivement, le pays perd ses petites structures, qui sont malheureusement nombreuses à rencontrer de très grandes difficultés.

L'Allemagne paraît être plus à l'écoute de ses PME. Sa législation de l'emploi, par exemple, permet aux entreprises de traverser les moments difficiles avec plus d'efficacité en essayant de conserver, de protéger les compétences et en minimisant l'usage systématique aux réductions d'effectifs. Notre pays possède un solide tissu technologique et les savoir-faire sont nombreux. Nous essayons de les valoriser, à notre échelle bien sûr.

■ Présentation de l'orateur ■

Florent Battistella : physicien, a occupé divers postes opérationnels chez IBM Microelectronics, Valeo et Solectron ; il a été directeur général de Convertteam jusqu'en 2011.

Diffusion septembre 2015
