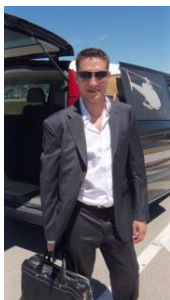


Julien Tibi systémise ses entreprises avec G&A



Julien Tibi
Président



Julien Tibi fait partie de la catégorie des jeunes autodidactes surdoués des affaires. Julien a rapidement évolué dans le secteur de la distribution, de magasinier à l'âge de 18 ans, il a été dès 21 ans Directeur Commercial d'une société spécialisée dans les composants informatiques. Il crée sa première société, Comeback en 2004, à l'âge de 25 ans.

Comeback est aujourd'hui un acteur majeur de la distribution high-tech auprès des sites internet et des grandes enseignes de la distribution, grâce aux nombreux partenariats avec des marques reconnues telles que Samsung, LG, Sharp, il développe un concept d'interface intelligente entre fabricants et les différents canaux de distribution et se démarque sur le marché par les services proposés à ses clients.

En 2009, il fonde deux autres sociétés: Akios (société de sourcing & de contrôle qualité en Asie) et Led-On (Conception et fabrication de solutions d'éclairage économique et écologique à base de LED).

Julien est aujourd'hui à la tête du Groupe TIBI'Z, réunissant trois sociétés en France en Chine et en Israël pour un CA groupe de près de 30 millions d'€ en 2011, CA qui devrait être amené à doubler voire à tripler prochainement.

Dans quel contexte avez-vous rencontré G&A?

A cette période, Comeback était déjà bien installée sur ses marchés, sans gros potentiel de croissance en apparence, et je concentrais mes efforts sur LED-ON, à l'état de start-up, pour laquelle je souhaitais trouver des fonds. Ces deux sociétés étaient à des étapes critiques de leur développement, l'une devant continuer à grandir et à s'industrialiser et l'autre devant tout simplement trouver sa place sur le marché.

J'ai alors reçu Gensse & Associates sur recommandation sans avoir conscience d'avoir un besoin particulier d'accompagnement au-delà de la recherche pure d'investisseurs. Je n'imaginai alors pas du tout qu'un accompagnement par G&A m'emmènerait aussi loin dans la transformation de mes entreprises aussi bien dans leurs relations avec leurs marchés que dans leurs fonctionnements internes. A vrai dire, j'étais même loin d'imaginer que mon groupe serait capable d'atteindre un tel niveau de performance et de rentabilité aussi rapidement.

Qu'a fait G&A pour votre groupe au juste ? Avez-vous trouvé des fonds?

Non, au contraire, ils m'ont aidé dans un premier temps à ne pas devoir trouver d'investisseurs en quelque sorte ! Pour caricaturer, je pense que le métier de G&A est d'aider les dirigeants à passer des étapes importantes de la croissance de leurs entreprises en mettant le plus possible de chances de réussite de leur côté. Le fait de vouloir lever de l'argent ne représentait finalement pour moi qu'une des pistes de réponse aux nombreuses questions que je me posais concernant le développement de LED-ON.

C'est d'ailleurs en discutant de stratégies de croissance avec l'un des associés de G&A durant notre première rencontre, que j'ai compris que celles de mes entreprises, et en particulier celle de LED ON, n'était pas vraiment au point et qu'il n'était, par conséquent, pas très judicieux de lever de l'argent sans savoir très précisément comment cet argent permettrait une véritable création de valeur dans l'entreprise.

Pourquoi avez-vous décidé de travailler avec G&A finalement?

Durant cette première rencontre, l'associé me présenta la méthode de travail Expert 5A™, démarrant par une analyse systémique de l'entreprise. L'associé m'expliqua alors de quelle manière quelques analystes-associés G&A pourraient travailler alternativement avec moi afin que je puisse comprendre et découvrir les stratégies de croissance de mes entreprises mais aussi comment les décliner en tactiques marketing/commerciale/communication/production/finance, d'analyser tous les rouages de l'entreprise dans le fonctionnement opérationnel mais aussi décisionnel. Enfin, il m'expliqua que leur accompagnement inclurait l'analyse de l'adéquation des Hommes clés avec le besoin réel de chaque entreprise et que la mission inclurait également une assistance à la mise en œuvre de ces ajustements durant 1 à 2 ans.

Le descriptif étape par étape de leur mission et la présentation des grilles d'analyse utilisées m'ont immédiatement convaincus. Cette sorte de guide d'utilisation de l'entreprise qui m'a été présenté alors durant ce rendez-vous, pourtant censé être à but commercial, m'est apparu tellement logique dans son approche que je comprenais déjà de manière assez évidente comment mettre en place des améliorations importantes dans mes entreprises dès le lendemain!

J'ai donné mon accord dès que G&A m'exposa leur modèle économique avec une partie fixe relativement faible et une partie au succès calculée dans ce que j'appelle une logique de vrai partenariat.

Quels ont été les résultats concrets de ce travail avec G&A pour Comeback ?

Le premier choc a été la découverte de ce que j'appelle le métier d'« interface intelligente » de Comeback alors que je ne m'attendais pas à trouver quoi que ce soit qui puisse révolutionner la croissance de cette société.

J'ai compris à quel point Comeback avait un rôle clé sur le marché français sans que personne ne s'en rende vraiment compte clairement auparavant. Quand on comprend mieux ce qui rend *unique* son entreprise, on sait beaucoup mieux comment décliner le discours commercial et communication, je me rends compte qu'avant, on ne savait pas vraiment expliquer notre métier donc on nous mettait dans la case grossiste ou distributeur.

Comprendre aussi finement son métier engendre une réaction en chaîne dans toute l'entreprise : dans quelle direction innover, mieux cibler ses partenaires et clients mais aussi optimiser le fonctionnement interne de l'entreprise ! En effet, quand on pense qu'on est un grossiste, on se structure et on s'organise comme un grossiste et on embauche principalement des logisticiens et de l'administration des ventes...

Quand on est une interface intelligente sur un marché, les savoir-faire requis sont plus large : marketing, vente, communication, relation publique, achats...le tout avec un sens aigu du service, de la réactivité et de la qualité qui sont inscrits dans notre ADN. Toute l'organisation a été revue en conséquence.

Résultats des courses, nous avons trouvé de nouvelles marques clés, nous sommes sollicités par les constructeurs autant que par les distributeurs, les cycles de vente se sont raccourcis et en quelques mois le chiffre d'affaires mensuel a quasiment été multiplié par trois.

Vous disiez que vous ne vous attendiez pas à ce que votre entreprise change autant, pouvez-vous nous donner un exemple ?

Quand nous avons analysé avec G&A la stratégie de croissance de LED-ON, nous avons repassé au crible Expert 5A™ toutes les idées que nous avions eues pour lancer l'entreprise : quel(s) produit(s)? quel(s) segment(s) de marché? quel(s) mode(s) de commercialisation ? quel branding et quelle communication ? et enfin quels savoir-faire sont nécessaires pour faire tourner tout cela... Et là, la surprise fut rude : je me rends compte que nous nous étions laissés aller à nos « supers » idées mais au final, l'analyse me sautait aux yeux, il n'y avait pas de cohérence entre tous ces éléments... Je me rappellerai toujours d'avoir relevé la tête et regardé l'analyste-associé G&A en disant « Si je comprends bien, l'existence du réseau de boutiques n'a pas de sens...ouch ! » et me voilà parti à fermer les 5 boutiques que je venais d'ouvrir dans les principales villes de France. Aujourd'hui plus que jamais, je sais à quel point cette décision avait du sens.

Au départ, vous disiez vouloir trouver des fonds mais vous n'avez pas levé ?

Bien avant de rencontrer G&A, j'avais voulu lever des fonds mais je me rends compte désormais que cet argent aurait surtout servi à financer les erreurs de pilotage (magasins, certaines lignes de produits, problèmes de casting...)

Lorsque nous avons commencé à travailler avec G&A, nous avons décidé de lever de nouveau des fonds mais, finalement, l'accélération de la croissance et l'amélioration de la rentabilité du groupe nous ont permis de nous passer de toute levée de fonds à ce stade du développement de l'entreprise.

En revanche, l'entreprise se développe tellement vite désormais que je pense que dans quelques mois il sera nécessaire de lever des fonds et je sais déjà que G&A pourra me mettre en relation avec un de leurs fonds partenaires mais cette fois-ci le deal sera équilibré car l'opération se fera sur des bases objectives et une assurance de création de valeur de par les capacités dont dispose le groupe désormais.

Sur le plan humain justement quel est le bilan de la systémisation ?

J'ai constaté qu'il y avait clairement plus d'énergie dans l'entreprise car le travail de chacun est facilité par une plus grande clarté de notre métier et de notre fonctionnement.

Sur le plan plus personnel, aujourd'hui je pilote vraiment mon entreprise alors qu'auparavant je réalisais simplement « ce qu'il fallait faire ». Je me sens grandi dans mon rôle de patron que j'assume désormais totalement. Je pense aujourd'hui jouer au quotidien mon rôle.

Mon DAF a également beaucoup mieux investi le périmètre de ses responsabilités. Il a totalement pris son rôle de « contrôle » et me met à disposition tout ce dont j'ai besoin pour pouvoir mieux piloter.