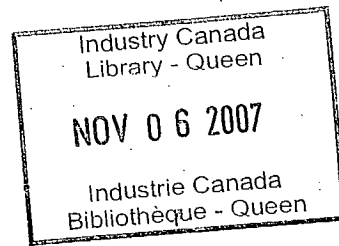


QUEEN  
TK  
5103.2  
.R4314  
2005  
c.2



## **Redknee Solutions Inc. : le succès est dans la planification**

Mississauga (Ontario)

Date d'établissement : mars 1999

[www.redknee.com](http://www.redknee.com)

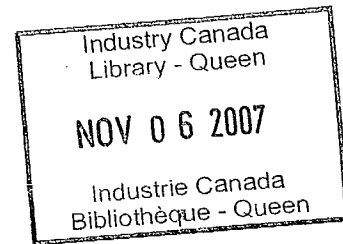
MISSISSAUGA (ONTARIO) – Lorsque les adeptes de musique à Londres ont pulvérisé le record du monde du nombre de messages-textes envoyés au cours de la levée de fonds pour le concert-bénéfice LIVE 8, en juillet 2005, la technologie sans fil qu'ils utilisaient était celle de Redknee. Six ans plus tard, cette société de logiciels canadienne, lancée en 1999 avec moins de 500 \$ par quatre copains d'université, est en passe de devenir rapidement l'un des principaux intervenants mondiaux de l'industrie du logiciel sans fil. À l'heure actuelle, elle réalise un chiffre d'affaires de 32 millions de dollars et compte 332 employés répartis dans ses bureaux au Canada, aux États-Unis, à Singapour, en Inde, en Autriche, en France, en Allemagne, en Irlande, au Pays-Bas, au Moyen-Orient et au Royaume-Uni. Mais qui plus est, la croissance de Redknee est survenue après l'éclatement de la bulle technologique, qui avait entraîné quantité de mises à pied et contraint de nombreuses sociétés de communications à déposer leur bilan.

Le succès de Redknee s'explique par l'alliance du dynamisme, de l'énergie et de la vision de son propriétaire, Lucas Skoczkowski, et d'une stratégie d'entreprise bien articulée visant à faire de Redknee un leader mondial en matière de solutions logicielles pour le marché des réseaux sans fil en une dizaine d'années. « Je suppose qu'il faut cinq ans pour préparer une entreprise et cinq autres pour réellement lui donner des ailes, indique Lucas. Nous venons tout juste de passer le cap des cinq ans et j'imagine que nous permettrons à l'entreprise de se déployer à pleine capacité dans les cinq prochaines années. »

### **L'industrie des communications sans fil**

Redknee offre des solutions logicielles de télécommunications et des produits réseau au marché des réseaux sans fil, notamment des services de messagerie, de mobilité, de paiement, de facturation, de paiement et de contrôle de la communication de données, ainsi que des services de gestion des relations avec les clients. Son logiciel permet aux opérateurs de réseau sans fil d'offrir à leurs abonnés des services comme la messagerie, le multimédia, des extraits de mélodie pour la sonnerie et des images.

La convergence d'Internet et des communications sans fil a permis la transmission de la voix, de données, de vidéos et d'images sur les mêmes réseaux, créant ainsi des créneaux dans tous les secteurs de l'industrie et ouvrant aux exploitants de nouvelles sources de revenus potentielles, à mesure que leurs abonnés demandent de nouveaux services. Les téléphones mobiles sont bien plus que des appareils téléphoniques servant à la transmission de la voix. On estime à quelque deux milliards le nombre d'utilisateurs de téléphone mobile dans le monde sur 553 réseaux sans fil dans 187 pays. Le marché



## **Redknee Solutions Inc. : le succès est dans la planification**

Mississauga (Ontario)

Date d'établissement : mars 1999

[www.redknee.com](http://www.redknee.com)

MISSISSAUGA (ONTARIO) – Lorsque les adeptes de musique à Londres ont pulvérisé le record du monde du nombre de messages-textes envoyés au cours de la levée de fonds pour le concert-bénéfice LIVE 8, en juillet 2005, la technologie sans fil qu'ils utilisaient était celle de Redknee. Six ans plus tard, cette société de logiciels canadienne, lancée en 1999 avec moins de 500 \$ par quatre copains d'université, est en passe de devenir rapidement l'un des principaux intervenants mondiaux de l'industrie du logiciel sans fil. À l'heure actuelle, elle réalise un chiffre d'affaires de 32 millions de dollars et compte 332 employés répartis dans ses bureaux au Canada, aux États-Unis, à Singapour, en Inde, en Autriche, en France, en Allemagne, en Irlande, au Pays-Bas, au Moyen-Orient et au Royaume-Uni. Mais qui plus est, la croissance de Redknee est survenue après l'éclatement de la bulle technologique, qui avait entraîné quantité de mises à pied et contraint de nombreuses sociétés de communications à déposer leur bilan.

Le succès de Redknee s'explique par l'alliance du dynamisme, de l'énergie et de la vision de son propriétaire, Lucas Skoczkowski, et d'une stratégie d'entreprise bien articulée visant à faire de Redknee un leader mondial en matière de solutions logicielles pour le marché des réseaux sans fil en une dizaine d'années. « Je suppose qu'il faut cinq ans pour préparer une entreprise et cinq autres pour réellement lui donner des ailes, indique Lucas. Nous venons tout juste de passer le cap des cinq ans et j'imagine que nous permettrons à l'entreprise de se déployer à pleine capacité dans les cinq prochaines années. »

### **L'industrie des communications sans fil**

Redknee offre des solutions logicielles de télécommunications et des produits réseau au marché des réseaux sans fil, notamment des services de messagerie, de mobilité, de paiement, de facturation, de paiement et de contrôle de la communication de données, ainsi que des services de gestion des relations avec les clients. Son logiciel permet aux opérateurs de réseau sans fil d'offrir à leurs abonnés des services comme la messagerie, le multimédia, des extraits de mélodie pour la sonnerie et des images.

La convergence d'Internet et des communications sans fil a permis la transmission de la voix, de données, de vidéos et d'images sur les mêmes réseaux, créant ainsi des créneaux dans tous les secteurs de l'industrie et ouvrant aux exploitants de nouvelles sources de revenus potentielles, à mesure que leurs abonnés demandent de nouveaux services. Les téléphones mobiles sont bien plus que des appareils téléphoniques servant à la transmission de la voix. On estime à quelque deux milliards le nombre d'utilisateurs de téléphone mobile dans le monde sur 553 réseaux sans fil dans 187 pays. Le marché

des solutions logicielles à lui seul se situe dans une fourchette de 43 à 65 milliards de dollars, sans compter l'infrastructure et le matériel. L'industrie comprend les exploitants de réseau ou entreprises de télécommunications qui fournissent des services sans fil à leurs abonnés, les fabricants d'infrastructures et de matériel, ainsi que des concepteurs de logiciels, des fournisseurs de contenu et des intégrateurs de système.

### **Un succès planifié**

Lorsque la société Redknee a été lancée en 1999 par Lucas et ses trois cofondateurs, ils exploraient les débouchés du sans-fil alors que le boom de la haute technologie atteignait son sommet. « Nous avons un bon bagage en réseaux mobiles, explique Duncan Ratcliffe, cofondateur de l'entreprise et ancien président-directeur général de Redknee, maintenant membre du conseil d'administration de la société. Nous comprenons le côté architecture de réseau et nous voyions les créneaux qui n'étaient pas encore exploités. »

Pour Lucas, la décision de lancer une entreprise avait été prise bien avant 1999. « J'avais pris cette décision huit ou dix ans auparavant, alors que j'étais encore à l'école secondaire, nous confie-t-il. Il me fallait alors choisir entre travailler pour une entreprise ou essayer d'en créer une. » Né en Pologne, Lucas a émigré au Canada en 1987 alors qu'il n'avait que 14 ans, en compagnie de son frère aîné. Tous deux aspiraient à une vie meilleure. Dans une interview donnée en 1993 au *Ottawa Citizen*, Lucas a déclaré que son rêve était de devenir un as de la haute technologie et de créer « quelque chose de formidable, qui pourrait changer le monde ».

Lucas nous explique qu'il a eu la chance d'être initié au principe de l'entrepreneuriat très jeune, par l'un de ses professeurs de l'école secondaire. « Il enseignait la mécanique automobile, mais dirigeait également sa propre entreprise », déclare Lucas. En fait, il avait deux entreprises – un commerce de pièces d'auto d'occasion et une petite société de transport aérien. « C'était un pilote de brousse et il avait trois avions pour transporter les gens dans le nord de l'Ontario. Il nous expliquait comment il avait créé son entreprise et pourquoi il l'avait fait. L'une des choses qu'il nous a dites et qui m'a impressionné personnellement, c'est que son métier était en fait son hobby. Il aimait piloter et explorer le nord de l'Ontario, si bien qu'il avait créé une entreprise qui lui permettait de se livrer à sa passion. »

Inspiré par les récits et l'enthousiasme de son professeur, Lucas s'est inscrit à un cours d'introduction aux affaires qui était offert à titre expérimental cette année-là dans son école. Les élèves se penchaient sur le parcours d'entrepreneurs qui avaient réussi, comme Michael Cowpland, fondateur de la société de logiciels Corel, ou Robert Campeau, magnat de l'immobilier. « C'était intéressant de voir comment les gens peuvent démarrer avec très peu, créer une société, parvenir à constituer une énorme valeur et avoir une incidence sur leur propre milieu et au-delà, affirme Lucas. Dans le cadre du cours, nous devions rédiger un plan d'affaires et expliquer sur papier comment une telle aventure pouvait être un succès. »

Lucas avait dressé un plan pour deux entreprises – une entreprise de formation en informatique et une de développement de logiciels personnalisés – et a pris des mesures pour mettre à l'œuvre ses plans d'affaires. « Je voulais apprendre ce que je ne savais pas, déclare-t-il. C'était de la plus haute importance. À partir de là, je me disais que je vivais une aventure formidable. » Il a reçu des fonds d'un programme d'aide aux jeunes entrepreneurs parrainé par le gouvernement, qui offrait des prêts remboursables aux étudiants désireux de créer leur propre entreprise. « La seule condition était de présenter un plan d'affaires viable et ensuite de le mettre en œuvre, signale Lucas. C'était un prêt, si bien qu'il fallait le rembourser à la fin de l'été. » En dépit d'un démarrage laborieux – trois personnes seulement assistèrent à son premier cours de formation – il réussit à faire suffisamment d'argent pour rembourser le prêt avant de reprendre le chemin de l'école. À la fin de l'été, 12 personnes étaient inscrites à son cours.

L'expérience lui a fait découvrir des idées nouvelles et un monde nouveau, qui l'a fasciné. « J'ai découvert que j'avais des possibilités en dehors du monde de l'entreprise, indique-t-il. Il y avait plus d'une voie pour créer quelque chose. Cela m'a permis de tâter le terrain, de voir que je pouvais faire quelque chose, qui était à ma portée. Cela m'a enseigné que j'étais responsable du résultat. Le destin de cette entreprise reposait entre mes mains. »

Mais Lucas comprit également que ce n'était pas une bonne idée de passer directement de l'école secondaire au monde des affaires. « Il me fallait en apprendre davantage, dit-il, et rencontrer plus de gens avec lesquels je pourrais travailler par la suite ». Lucas s'est donc inscrit à l'Université de Waterloo, en Ontario, et il en est sorti en 1995 diplômé en génie électrique. Il avait suivi un programme d'alternance travail-études, qui comportait comme travail de session la conception d'un logiciel pour Bell Northern Research, la division de recherche-développement de Nortel Networks. C'est au cours de ses études à l'Université de Waterloo qu'il a rencontré la plupart des gens qui allaient plus tard jouer un rôle déterminant dans le succès de Redknee, y compris trois des cofondateurs de l'entreprise.

Après ses études universitaires, Lucas a commencé à travailler pour Nortel Networks dans le cadre de ce qu'il appelle son « MBA appliqué », pour apprendre comment diriger une entreprise. « Je considère que c'est une institution au Canada, étant donné que quiconque a travaillé dans les télécommunications a probablement été en rapport d'une façon ou d'une autre avec Nortel », déclare-t-il. Sa première mission professionnelle, alors qu'il était encore un étudiant inscrit au programme d'alternance travail-études, lui avait permis de rencontrer des personnes clés qui l'ont aidé à orienter sa carrière, dont Jeff Popoff, aujourd'hui vice-président du marketing chez Redknee, et Duncan Ratcliffe, qui a été le premier président-directeur général de l'entreprise.

Alors que Lucas était encore à l'université, Jeff s'était arrangé pour qu'il soit affecté pendant un certain temps au bureau de Nortel à Londres, ce qui était assez exceptionnel à l'époque. « On voit des gens qui ont de l'ambition et sont prêts à prendre le risque de réussir ou de se casser le nez, en fonction de leurs mérites. Et il est très dur de dire non à

cela, indique Jeff. Si quelqu'un veut prendre un risque et qu'il en assume la responsabilité, j'ai pour mon dire qu'il faut s'ôter du chemin et le laisser faire. »

Après ses études, Lucas a été engagé par Nortel à plein temps et il a travaillé à plusieurs endroits, dans des services différents et sur différentes technologies – recherche-développement, essais, assurance de la qualité, gestion de lignes de produits – ainsi qu'avec plusieurs équipes responsables des comptes. « Cette expérience m'a vraiment été utile parce qu'elle m'a permis de voir quantité de choses différentes. J'ai beaucoup appris sur un monde qui me fascinait, mais auquel je n'avais pas été exposé jusque-là, explique-il. Qui plus est, j'ai rencontré une foule de gens très brillants. » Rétrospectivement, ces rencontres furent importantes, puisqu'il embaucha plus tard plusieurs de ces personnes pour travailler avec lui chez Redknee. En fait, il a su tirer parti au maximum des liens qu'il avait noués à la fois chez Nortel et à l'Université de Waterloo pour mettre sur pied et assurer la croissance de son entreprise. Lorsque Nortel a licencié quelque 60 000 employés à l'échelle mondiale lors de l'éclatement de la bulle technologique en 2000, Redknee a récupéré plus d'une centaine d'entre eux au cours des trois années suivantes. Aujourd'hui, près de 30 % des employés de l'entreprise partout dans le monde ont déjà travaillé pour Nortel et 60 % sont des diplômés de l'Université de Waterloo.

Après avoir acquis une vaste expérience dans le domaine des télécommunications, Lucas s'est efforcé de combler ses lacunes. « Je voulais travailler en finances pour me familiariser avec les aspects non techniques de l'entreprise », souligne-t-il. Mais il se heurtait à un problème : une fois que les entreprises avaient pris connaissance de sa formation en génie, elles l'affectaient au service de R-D ou au groupe des ventes et du génie, si bien qu'il ne parvenait pas à acquérir une expérience dans le domaine financier. Les relations fort précieuses qu'il avait créées grâce à son réseau de mentors l'aiderent à décrocher un emploi au service de comptabilité des boulangeries Weston, à Calgary. « J'ai beaucoup appris, indique-t-il. Comme il est impossible de faire beaucoup d'argent sur le pain, on se contente de quelques cents sur chaque miche et l'entreprise parvient au bout du compte à réaliser un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars à la fin de l'année. »

Outre la gestion financière, il s'est familiarisé avec d'autres notions du secteur de l'alimentation de détail qui lui furent utiles dans l'industrie des télécommunications, par exemple, la durée de stockage : « Combien de temps votre produit peut-il demeurer en entrepôt avant de ne plus rien valoir? Chaque service, chaque concept a une durée de stockage », explique-t-il.

Après en avoir appris autant qu'il le pouvait en comptabilité, Lucas revint à l'industrie des télécommunications pour travailler en marketing à Clearnet Communications, à l'époque l'un des exploitants de réseau sans fil les plus importants du Canada. Or, Lucas était intéressé à travailler pour une entreprise en qui il pouvait voir un éventuel client. Il voulait également avoir une connaissance pratique du volet ventes et marketing de

l'industrie. C'est chez Clearnet qu'il comprit que s'il voulait vraiment mettre sur pied une société de télécommunications fructueuse, il serait important de travailler aux États-Unis. Il passa un an et demi à la division de Nortel au Texas. « J'y ai appris que, pour peu que je m'y attache, je peux avoir beaucoup de succès, tant à l'échelle planétaire qu'aux États-Unis », déclare-t-il.

Lorsqu'il revint au Canada au début de 1999, l'industrie des télécommunications sans fil venait tout juste de prendre son essor, et le moment semblait idéal pour lancer Redknee. « Ce n'était pas seulement une idée, déclare-t-il. Il y avait un nouveau créneau alors que les réseaux mobiles commençaient à occuper le terrain. » Les grands exploitants de réseau et fabricants de matériel, comme Bell Mobilité et Nortel, se concentraient sur le développement de « technologies d'accès », notamment l'expansion de l'infrastructure matérielle et de la couverture réseau, l'amplification de l'intensité du signal ainsi que l'accroissement de la vitesse et de la capacité de transmission. Dans ce climat de fébrilité où tout le monde s'empressait de renforcer les capacités de réseau et d'augmenter le nombre d'abonnés, on négligeait les besoins des utilisateurs finals ou des abonnés.

À mesure que les réseaux s'établissaient et que l'industrie gagnait en maturité, Lucas pensait que l'expérience des abonnés deviendrait de plus en plus importante. « Je voyais émerger d'intéressantes possibilités, précise-t-il. Dans la façon de servir les abonnés, d'améliorer le service, de créer plus de valeur, d'offrir de nouvelles fonctions aux abonnés. » Il pressentait que les exploitants de réseau s'attacheraient bientôt à chercher les moyens de répondre aux besoins des abonnés.

### **La formation d'une équipe solide**

Lucas savait qu'il lui fallait mettre sur pied une équipe dynamique et solide pour l'aider à créer une entreprise qui serait concurrentielle à la fois à l'échelle nationale et même planétaire. Il s'est alors tourné vers les réseaux et les liens fort précieux qu'il avait créés à l'université et dans l'industrie des télécommunications, sachant par expérience que les gens qu'il choisissait avaient les qualités d'intelligence et de détermination qu'il recherchait : Dan McDonald, diplômé de l'Université de Waterloo, qui a travaillé pour Disney Interactive et est maintenant à la tête du groupe de technologie de pointe de Redknee; Vishal Kothari, qui a travaillé pour Bell Mobilité après ses études universitaires et est maintenant vice-président du développement des affaires – canaux et partenaires, chez Redknee; et Rubens Rahim, qui a passé quelques années chez Microsoft et Clearnet et est maintenant vice-président, gestion de la ligne de produits, chez Redknee.

La première tâche de Lucas à titre de démarcheur a consisté à les convaincre de quitter un emploi bien rémunéré et de prendre le risque de créer une nouvelle entreprise sans aucun actif. Ils étaient tous au début de la vingtaine et n'avaient quitté l'université que depuis trois ou quatre ans. La perspective de créer quelque chose à partir de rien leur semblait passionnante. Ils embarquèrent et créèrent Redknee. Pendant les six premiers mois, ils travaillèrent au domicile de Lucas – quatre copains et quelques ordinateurs – jusqu'à ce

qu'ils réussissent à décrocher leur premier contrat et puissent se permettre de louer un bureau.

Dès le début, Lucas a eu une vision très claire de l'avenir de l'entreprise. De même qu'il avait planifié soigneusement chaque étape de son parcours professionnel – depuis le choix de l'université jusqu'à la décision de travailler au service des finances des boulangeries Weston – il a planifié l'orientation de l'entreprise. Chaque situation était analysée et les décisions étaient prises de façon stratégique, notamment celle d'amener un cinquième membre plus aguerri au sein de l'équipe des cofondateurs, au début de la deuxième année d'existence de l'entreprise. On était au plus noir de la crise qui secouait la haute technologie et les jeunes sociétés point-com s'autodétruisaient un peu partout. « Je ne voulais pas subir le même sort », déclare Lucas. Il craignait également que Redknee ne soit considérée comme une entreprise de haute technologie pleine d'avenir parmi tant d'autres, dirigée par un groupe de jeunes blancs-becs, et que cette perception négative ne nuise à la réputation de l'entreprise.

« En ma qualité d'ingénieur, j'aime décomposer et résoudre les problèmes », affirme Lucas. Il décida de recruter Duncan Ratcliffe, son ancien mentor à Nortel Networks, pour occuper le poste de président-directeur général de l'entreprise. Duncan, qui avait été l'un des superviseurs du stage de travail de Lucas au sein de Nortel en Angleterre, était plus âgé et plus expérimenté que l'équipe de Redknee; Lucas savait qu'il apporterait de la stabilité à l'entreprise et ajouterait de la crédibilité à son « image publique ».

« Je lui ai offert trois fois mon propre salaire, juste pour le faire sortir de chez Nortel », explique-t-il. Duncan a occupé le poste de président-directeur général de 2000 à 2003. Il a aidé l'entreprise au cours de ses années de formation, avant de passer les rênes à Lucas, qui avait été directeur de l'exploitation au cours de cette période. Duncan continue de s'intéresser activement à Redknee en tant que membre du conseil d'administration.

### **Développement de produits et marketing**

Le créneau de Redknee consiste à proposer des solutions logicielles pour l'industrie des communications sans fil. « Dans notre industrie, on résout des problèmes, ce qui est vraiment passionnant, nous confie Lucas. Il faut de la passion, de la vision et de la détermination pour faire avancer les choses. » Après avoir choisi le créneau et mis sur pied une équipe vigoureuse ayant le savoir-faire requis pour l'exploiter, l'étape suivante consistait à développer un produit. Deux options se présentaient : « L'une consistait à enfiler une blouse de laboratoire, à inventer un nouveau produit et à explorer ensuite le marché pour voir si quelqu'un était prêt à l'acheter, déclare Lucas. Mais je suis d'une nature impatient, c'est pourquoi j'ai choisi le chemin inverse. »

Redknee n'est pas partie de zéro. Lucas et son groupe avaient déjà trouvé un domaine qui n'était pas exploité. « Je savais d'expérience que le domaine de la monétisation – la facturation de nouveaux services comme la messagerie et les cartes téléphoniques

prépayées – étaient en passe de devenir un enjeu majeur pour les exploitants de réseau, indique Lucas. C'est le premier produit que nous avons proposé. »

Lucas estimait qu'il aurait de meilleures chances de donner au consommateur ce qu'il voulait en ciblant encore davantage son marché. Autrement, il courait le risque de consacrer du temps et des ressources à élaborer une solution complète pour régler le problème alors que le client ne voulait en fait qu'une solution partielle. Il décida alors de déterminer ce que les clients désiraient vraiment en s'adressant à eux directement.

« Je suis convaincu des bienfaits de la discussion, dit Lucas. Il faut proposer quelque chose aux clients. Et ce que nous pouvions apporter, c'était notre expertise en logiciels et dans le domaine de façon à susciter l'intérêt des clients en bout de ligne. » Le premier client que nous avons approché était Bell Mobilité, le plus important exploitant de réseau sans fil à l'époque. Une faille dans le système de facturation de la société lui avait fait perdre 10 millions de dollars de recettes en raison de l'incapacité du système à prendre en charge la croissance rapide des appels prépayés. Le problème donna à Lucas l'ouverture dont il avait besoin.

Avant de pouvoir présenter le produit à Bell Mobilité, il fallait convaincre un membre de cette entreprise de l'écouter. « Ils m'ont envoyé promener à plusieurs reprises, déclare Lucas, mais j'ai persévéré. "Non" n'est pas une réponse acceptable pour moi, et je savais que si je parvenais à parler à la personne qui se trouvait réellement aux prises avec le problème, je pourrais convaincre la société que nous étions en mesure de le régler. » Il finit par persuader Bell Mobilité de donner une chance à Redknee. Le seul ennui, c'était que l'entreprise était trop petite pour devenir un des fournisseurs de Bell. « À ce moment-là, on est censé baisser les bras et tourner les talons, déclare Lucas. Ils nous ont dit qu'ils n'achetaient qu'à de grandes entreprises, alors je leur ai demandé avec qui ils aimeraient traiter. » En fin de compte, il s'est avéré que l'un des plus grands fournisseurs de Bell était Nortel, si bien que Lucas s'est adressé à Nortel et lui a proposé un accord lui permettant de vendre le produit de Redknee en contrepartie d'un pourcentage du prix de vente. Tout le monde y trouvait son compte : Bell Mobilité obtenait le produit dont elle avait besoin pour résoudre son problème, Nortel faisait bonne figure devant son client et Redknee décrochait son premier contrat.

Ils finalisèrent le marché au début de juillet et livrèrent leur premier produit à Bell Mobilité moins de trois mois plus tard. « Je me rappelle qu'un des ingénieurs de Bell Mobilité se moquait de moi, indique Lucas, parce que je faisais des présentations devant l'équipe de direction au cours de la journée et que j'enfilais ensuite mon jeans pour travailler le soir dans leur labo au développement du produit. Il trouvait cela drôle, mais je n'avais pas le choix. Il faut s'arranger pour livrer la marchandise. »

Redknee s'est appuyée sur ce premier produit pour concevoir et développer sa ligne de produits de base, ajoutant graduellement de nouveaux éléments et caractéristiques à mesure que les besoins s'en faisaient sentir. « Nous avons ajouté une nouvelle ligne de produits importante par an au cours des cinq dernières années, ce qui a grossi de façon



assez appréciable notre portefeuille de produits, déclare Lucas. Cela ne s'est pas fait de manière improvisée. Ce qui nous distingue de nos concurrents, c'est que la rapidité avec laquelle nous l'avons fait a été déterminée par les débouchés qui se sont présentés chez nos clients et sur le marché » – débouchés que Lucas et Redknee étaient à même d'exploiter.

### **Le financement**

« Redknee a été rentable dès le début, précise Lucas. Je suis convaincu que lorsque l'on est en affaires, c'est pour gagner de l'argent afin de s'acquitter de ses obligations auprès des clients, des employés et des actionnaires. » Lorsque Lucas a lancé l'entreprise en mars 1999, il venait tout juste de finir de payer ses études. « J'étais fauché », mentionne-t-il. Mais il disposait d'une marge de crédit de 15 000 \$ et d'une carte de crédit qu'il a utilisées pour financer l'entreprise jusqu'à ce qu'il reçoive le premier chèque de Bell Mobilité. « Nous n'avons eu recours ni au capital de risque, ni aux investissements de l'extérieur, ni aux emprunts bancaires », affirme-t-il. En septembre, il avait accumulé 40 000 \$ de dettes, juste pour faire fonctionner l'entreprise.

« Je me disais que je serais le dernier à être payé, puisqu'il me fallait payer les gens et assumer les charges », déclare Lucas.

Dès sa création, l'entreprise a disposé d'un plan d'affaires bien articulé. Toutefois, plutôt que de consacrer du temps à recueillir des fonds d'investissement, les fondateurs ont jugé plus utile d'utiliser leur énergie pour faire la preuve de la viabilité de leur proposition. « J'aurais pu faire du démarchage et convaincre les gens de nous confier leur argent, mais cela aurait pris de trois à six mois, indique Lucas. J'ai pensé qu'il était plus prudent d'aller chercher un ou deux clients pendant ce temps, ce qui prouverait de façon convaincante la validité de notre proposition d'affaires. »

Après six mois, ils avaient trois contrats en poche et des projections de trésorerie encourageantes pour les 12 mois suivants. Là encore, ils jugèrent qu'ils avaient suffisamment de liquidités et qu'ils pouvaient continuer à monter leur affaire sans investissement extérieur. Il en a été ainsi pendant les trois premières années, précise Lucas. « Chaque fois que nous nous penchions sur les données financières, nous avions suffisamment de liquidités et considérons que les démarches pour faire nos preuves aux yeux des investisseurs ne seraient pas aussi rentables que si nous mettions notre énergie dans la nouvelle entreprise. » Ils finirent par souscrire un emprunt remboursable garanti par le gouvernement fédéral par l'intermédiaire du Programme de prêts aux petites entreprises. Non parce qu'ils en avaient besoin, mais parce qu'ils jugeaient important de commencer à monter un dossier financier. « L'argent a servi de filet de sécurité pour accroître les liquidités », explique Lucas.

Le premier paiement de Bell Mobilité a été touché à l'automne 1999, ce qui a aidé Redknee à engager son premier employé et à acheter quelques tables de travail. « Mais il nous fallait encore apporter notre chaise », plaisante Lucas. En octobre, la société avait

quitté le domicile de Lucas pour s'installer dans un bureau, même si la plus grande partie du travail se faisait sur place, chez le client. « Nous disions aux clients que nous tenions à être sur place pour leur assurer un service immédiat, mais c'était en réalité parce que nous avions besoin d'un endroit où nous asseoir et où brancher nos ordinateurs. »

Joel Hugues, un ancien collègue de Nortel, fut le premier employé de Redknee. Les quatre cofondateurs travaillaient jour et nuit et ne parvenaient pas à suivre le rythme des commandes. « Le temps de recevoir notre troisième commande et nous étions dans l'incapacité de livrer quoi que ce soit de plus, déclare Lucas. J'ai convaincu Joel que le jeu en valait la chandelle en faisant valoir les avantages pour ce qui est du mode de vie. Mais il a préféré se joindre à nous en tant qu'employé plutôt que cofondateur. Par la suite, tout s'est accéléré. D'abord on a besoin d'un bureau. Et, une fois que l'on a un bureau, il faut des lignes téléphoniques. On a aussi besoin de meubles. Et le cinquième cavalier, il faut le rémunérer. C'est pourquoi l'embauche de cette personne a été une lourde décision, nous dit Lucas. Ça semble idiot retrospectivement, mais ce fut un choix tellement déchirant que j'en garde encore des séquelles psychologiques. »

Au dire de Lucas, l'embauche du premier contingent – de 25 à 40 personnes – a été le pas le plus difficile à franchir, car l'entreprise était relativement nouvelle et n'avait pas encore fait ses preuves. Il fallait convaincre les gens que Redknee était une organisation crédible. Au début, la société s'est concentrée sur le recrutement du personnel technique de haut niveau dont elle avait besoin pour honorer ses commandes, mais dès la troisième année, elle a commencé à embaucher des cadres. « Nous avons toujours disposé d'une structure », dit Lucas. L'entreprise était organisée autour de trois grands pôles – la recherche-développement, les ventes et la satisfaction de la clientèle.

Avec l'expansion, le service de la satisfaction de la clientèle fut scindé en deux – le développement de produits et le soutien. Les descriptions de travail étaient assez vagues – tous les membres de l'entreprise faisaient le nécessaire pour que le travail soit fait. En 2005, Redknee a embauché son premier directeur des ressources humaines pour gérer l'équipe d'employés de l'entreprise à l'échelle mondiale.

Aujourd'hui, les employés de Redknee n'ont plus à chercher un coin où brancher leur ordinateur. Le siège social de l'entreprise au Canada occupe quatre étages d'un immeuble à bureaux de cinq étages situé à Mississauga, en Ontario. La société a récemment agrandi ses installations pour abriter un laboratoire de recherche-développement de pointe, afin de mettre à l'essai les produits et solutions avant de les lancer.

### **Développement du marché international**

Après le premier contrat avec Bell Mobilité, Redknee a continué de travailler avec cette société à l'élaboration d'autres composantes. Entre-temps, Lucas tournait son attention vers l'Europe et le marché international, qui était beaucoup plus important et offrait davantage de débouchés que le marché nord-américain. « L'Europe a au moins un an ou deux d'avance dans le développement des communications sans fil par rapport au marché

nord-américain, dit-il. La pénétration est beaucoup plus grande, les services sont plus élaborés et le nombre d'abonnés est beaucoup plus élevé. »

Neuf mois après le démarrage de Redknee, Lucas prenait l'avion pour l'Irlande, où il décrochait son premier contrat international. « Toutes les choses dont je leur parlais trouvaient un écho chez eux pour ce qui est de la pertinence et de l'intérêt, explique-t-il. Les Irlandais savent écouter et peuvent réagir au quart de tour, et nous sommes parvenus à négocier un contrat avec eux assez facilement. » Lucas avait ciblé le marché européen parce que, comme au Canada, nombre de pays sont assujettis à la *common law* et on y parle anglais couramment, ce qui réduit en partie les risques associés à des contrats à l'étranger.

Lucas a développé le marché international de la même façon qu'il s'était attaqué au marché canadien, en s'appuyant de manière stratégique sur un réseau de clients déjà acquis et en ciblant expressément les exploitants de réseaux mondiaux les plus importants. Le contrat initial de la société avec le client en Irlande, O2, a pris de l'ampleur et Redknee a conclu des contrats avec les sociétés sœurs de O2 en Allemagne et ensuite au Royaume-Uni. Toutes ces sociétés lui sont demeurées fidèles et représentent aujourd'hui 20,7 millions d'abonnés. À l'heure actuelle, Redknee compte 26 clients ayant plus de 187 millions d'abonnés dans toute l'Europe, l'Amérique du Nord, la région de l'Asie-Pacifique et les Antilles.

En 2004, Redknee a ouvert un nouveau bureau à Poona (Pune), en Inde, pour tirer parti de l'expertise de ce pays en matière de technologie sans fil. À la différence des autres lieux d'implantation de l'entreprise à l'étranger, le bureau de Poona est le seul établissement de R-D de Redknee à l'extérieur du Canada, et il représente le troisième employeur canadien direct en importance en Inde. « C'est important, indique Jeff. Quantité de personnes font de la sous-traitance en Inde. Pour sa part, la société Redknee embauche directement. Nous avons réellement notre propre laboratoire, et tous les employés font partie du personnel de l'entreprise. »

Poona est située en Inde occidentale, à environ 110 kilomètres au sud-est de Mumbai, appelée autrefois Bombay. La ville est le siège d'une grande université, ce qui a permis à Redknee d'avoir facilement accès à un bassin d'ingénieurs et de concepteurs de logiciels dûment formés pour l'aider à développer et à appuyer le marché émergent des communications sans fil en Asie, l'un des marchés cibles de la société. « Vous pouvez aller chercher auprès de sous-traitants des compétences qui ne sont pas essentielles pour votre entreprise, mais vous ne pouvez pas faire appel à des sous-traitants pour résoudre les problèmes de votre entreprise, déclare Lucas. Or, l'essentiel de notre tâche consiste à résoudre des problèmes et à intégrer ces solutions dans un logiciel. »

La présence physique de Redknee en Inde a également montré l'engagement à long terme de la société à l'égard du marché. Selon Lucas, bien que la sous-traitance soit peut-être plus facile, elle ne peut se comparer aux avantages que l'on obtient en ayant sur place un bureau doté de personnel recruté localement. « Nous voulions avoir la même culture,

déclare Lucas. Nous voulions mettre sur pied une organisation mondiale dont la façon de penser et de se comporter correspondait à une même échelle de valeurs. »

L'expansion de Redknee en Inde a été facilitée en partie par la diversité de l'effectif de l'entreprise. À Toronto, plus de 30 % des ingénieurs de la société sont des Indo-Canadiens, ce qui a aidé l'entreprise à surmonter les différences culturelles et à s'implanter en Inde. L'entreprise a commencé par envoyer trois cadres du Canada pour mettre sur pied le bureau de Poona. Après quoi, elle a engagé un directeur local. Le bureau a pris de l'essor et emploie désormais plus de 100 personnes.

L'objectif de Redknee dans les cinq prochaines années est de devenir l'une des trois plus grandes entreprises de logiciels du monde dans l'industrie des communications sans fil. « Aujourd'hui, si vous me demandez quelle devrait être l'envergure de l'entreprise, je vous répondrai qu'à mon avis il nous faut devenir encore beaucoup plus gros, déclare Lucas. Au cours des cinq prochaines années, nous n'avons d'autre choix que de devenir dix fois plus gros. Décupler en cinq ans, c'est beaucoup. Mais c'est encore plus que ça. Pour moi, toute la question est de savoir comment façonner l'entreprise au cours des cinq prochaines années pour être en faire une société valant plusieurs milliards de dollars. »

### Bibliographie

- Avery, Simon. « Redknee finds wireless sweet spot », *The Globe and Mail*, Toronto (Ontario), le 10 janvier 2005.
- « BCE Mobile's loss widens: Blames glitch in prepaid-call billing system », *The Gazette*, Montréal (Québec), le 27 avril 1999.
- Bitti, Mary Teresa. « Canada's 50 best: A great idea and four guys », *The National Post*, Don Mills (Ontario), le 18 décembre 2002.
- « By choice or not, Nortel alumni face consequences », *The Globe and Mail*, Toronto, (Ontario), le 12 janvier 2005.
- MacGregor, Alison. « Nortel Networks inks deal to revamp Bell Mobility's digital wireless network », *The Ottawa Citizen*, Ottawa (Ontario), le 21 mai 1999.
- Page, Shelley. « Student chases Nobel dreams », *The Ottawa Citizen*, Ottawa (Ontario), le 3 novembre 1993.
- Popoff, Jeff, vice-président, développement des affaires de la société Redknee, diverses entrevues, juillet-août 2005.
- Redknee Solutions Inc. Divers rapports de l'entreprise, communiqués de presse et renseignements, (<http://www.redknee.com>).
- Redknee Solutions Inc. « *Analyst Overview* », Présentation PowerPoint, version 8.1, le 3 mai 2005.
- Riga, Andy. « Canada on cusp of cell-phone boom », *The Gazette*, Montréal (Québec), le 7 mai 1999.
- Skoczkowski, Lucas, président-directeur général de la société Redknee, communication personnelle, le 15 août 2005.
- Skoczkowski, Lucas, président-directeur général de la société Redknee, communication personnelle, le 19 août 2005.
- Skoczkowski, Lucas, président-directeur général de la société Redknee, communication personnelle, le 21 octobre 2005.
- Wohlberg, Tara. « Top 40 under 40: Lucas Skoczkowski, 31 », *The Globe and Mail*, Toronto (Ontario), le 3 mai 2005.

