



www.edouardvalys.com

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

DEUX SEMAINES POUR DEVENIR CHEF D'ENTREPRISE

Par Denis Péchère

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Édition « Deux semaines pour devenir chef d'entreprise »
Copyright – Juin 2008, Edouard Valys Éditions
115 rue de l'Abbé Groult, 75015 Paris

Adresse site Internet : www.edouardvalys.com

Photomontage couverture : Alexandra LAVAL
Correction orthographique : Luc Le Berre

La loi du 11 mars 1957 interdit des copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

ISBN : 978-2-915401-34-9

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

*A mes trois enfants,
Charles, Gabriel et Brune.*

« Maintenant, grave dans ta mémoire ces quelques préceptes. Refuse à tes pensées l'expression et l'exécution de toute idée irréfléchie. Sois familier, mais jamais ordinaire. Quand tu as adopté et éprouvé un ami, accroche-le à ton âme avec un crampon d'acier ; mais ne durcis pas ta main au contact du premier camarade frais éclos que tu dénicheras. Garde-toi d'entrer dans une querelle ; mais une fois dedans, comporte-toi de manière que l'adversaire se garde de toi. Prête l'oreille à tous, mais tes paroles au petit nombre. Prends l'opinion de chacun ; mais réserve ton jugement. Que ta mise soit aussi coûteuse que ta bourse te le permet, sans être de fantaisie excentrique ; riche, mais peu voyante, [...] Avant tout, sois loyal envers toi-même ; et aussi infailliblement que la nuit suit le jour, tu ne pourras être déloyal envers personne. »

*William Shakespeare
(Hamlet. Acte I, scène 3)*

A mon compte

Dimanche 12 mai - 10h – Remise des diplômes, école Polytechnique.

- Alors, quel rang ?
- Sixième.
- Tu es déçu ?
- Pas tellement, les cinq premiers étaient vraiment trop forts, et puis, à force, je me suis lassé de courir après cette place de major. Depuis quelques mois, je me suis retiré de la compétition.
- Cela ne te ressemble pas. Que se passe-t-il ?
- Rien de grave, simplement, mon stage chez Morgan à New York m'a fait réfléchir.
- Tu veux t'installer là-bas ?
- Non, c'est fini tout ça. Mais j'ai compris quelque chose d'important à New York.
- Laquelle ?
- Je ne veux pas travailler.
- Comment ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Je veux dire que je n'ai pas envie de travailler pour d'autres : j'ai décidé de me mettre à mon compte.
- Tu veux monter ta boîte ? Mais quand ça ?
- Là, maintenant.
- Sans expérience ? Tu es sérieux ? Et les offres de job dont tu m'as parlé ?
- J'ai des offres, comme chacun de mes camarades de promotion. Mais j'ai le sentiment que si j'en accepte une, je rentrerai dans un engrenage, comme le Charlie Chaplin des Temps Modernes. La perspective de devenir employé modèle me déprime.
- Et ton projet d'école d'application ? Avec ton rang, tu peux intégrer les Mines.
- Oui, je sais, mais malgré ma bonne volonté, améliorer la composition chimique du carburant de la fusée Ariane ne m'intéresse pas.
- Tu as une idée, un projet avec tes copains de promo ?
- C'est là où le bât blesse. Je n'ai ni projet, ni idée, ni associé, ni même de secteur qui m'attire. Je pars de zéro. Je ne connais de l'entreprise que des cours théoriques et des stages. J'ai besoin de ton aide. Je voudrais que tu me confies tes secrets de métier, comment monter une boîte, la développer, la gérer, la réussir.
- Crois-tu que je sois la bonne personne avec ma petite structure ?
- Ta « petite structure » comme tu dis, affiche quarante millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie soixante personnes. Oui, je pense que cela fera l'affaire pour l'instant. Ecoute papa, dans quinze jours, mon salaire d'élève de l'X s'arrête, et tous mes copains de promo auront signé chez Morgan ou équivalent, ou bien commencé leur troisième cycle. Il me reste donc deux semaines pour devenir chef d'entreprise. Je te promets

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

d'être un élève motivé, ouvert et studieux, mais il faut que tu me donnes les clés.

- Cela risque d'être très différent de tes cours habituels.

- Précisément, c'est ce qui m'intéresse.

- Je vais te demander parfois d'abandonner ta logique de fort en maths.

- Tant mieux, j'ai fait le tour de la question.

- Bien, dans ce cas, c'est d'accord. Deux semaines : c'est court, mais on peut y arriver. Cela tombe bien, j'avais besoin d'air. Par quoi veux-tu commencer ?

- Je suis ton élève : je me remets à ton avis.

- Nous allons donc définir ce dont on parle. Je te donne rendez-vous demain au *Galopin*, la cantine des traders, située en face du temple des entrepreneurs : le Palais Brongniart, la Bourse de Paris.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Lundi 13 mai - midi – Restaurant Le Galopin, Palais Brongniart.

- Alors, tu veux toujours devenir chef d'entreprise ?
- Oui.
- Commençons par le plus simple : connais-tu autour de toi des entrepreneurs qui ont réussi ?
- Toi.
- Nous verrons mon cas plus tard si tu veux bien. A part moi.
- Et bien, il y a ton copain Alexandre, qui a vendu sa boîte à France Telecom.
- Alexandre a créé Phototel, rebaptisé mappy.fr avec trois copains et a revendu sa boîte quatre ans après en 1999, lorsque la bourse était au plus haut. Un beau coup.
- Sinon, il y a ta copine qui vit dans la villa Montmorency, qui roule en Porsche et qui a cent boutiques.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Alice ? Cent quarante boutiques de prêt-à-porter. Elle vit en retrait parce qu'elle est agoraphobe mais elle a deux immeubles et un restaurant dans Paris.
- Ah, et il y a aussi ton pote qui travaille dans le recouvrement financier.
- Tu veux parler d'Eric. Il rachète de vieilles créances aux banques, les retravaille, et parvient à se faire rembourser. Il a commencé dans un bureau de vingt mètres carrés. Il codirige aujourd'hui trois centres de télé gestionnaires de cent personnes chacun et vient de faire son premier LBO. Nous voilà avec un premier mini panel d'entrepreneurs à succès. Première question : quels points communs observes-tu entre ces profils ?
- A première vue, aucun.
- Précisément. Au niveau des diplômes d'abord. Alice a fait l'EBS, elle n'a jamais été très brillante dans les études. Alexandre est polytechnicien comme toi, formation qu'il a complétée d'un MBA à Stanford. Eric, lui, n'a pas son bac. Quelle conclusion peut-on tirer de l'étude de notre petit panel ?
- Les études ne sont ni un facteur indispensable ni déterminant ?
- Bien vu ! Maintenant, regardons leur origine sociale : Alexandre est baron, son nom de famille s'écrit sur deux lignes, il possède quarante hectares dans la Somme et un prieuré du XIV^e siècle. Alice est immigrée de la deuxième génération, a un père fonctionnaire d'origine italienne. Quand à Eric, il n'a pas connu ses parents biologiques. Conclusion ?
- Idem, pas de facteur déterminant au regard des critères sociaux ou génétiques.
- Tu as raison. Pas de profil social, scolaire ou religieux, ni même comportemental. En un mot, pas de règle. Mes trois amis ont pourtant des points communs. Lesquels ?
- Ils sont speeds.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Ce n'est pas un compliment, mais tu as raison. Ils vont droit à l'essentiel, ils ne s'embarrassent pas de fioritures, ils ont un aspect « bruts de décoffrage ». D'ailleurs, ce ne sont pas des stars de dîners. L'éloquence brille plus par la force des idées que par la rhétorique. Mêmes phrases courtes que les marins : un sujet, un verbe, un complément, ils préfèrent l'action au bavardage.
- C'est un euphémisme : ils ne font que bosser !
- Oui, ils travaillent beaucoup et ne font pas semblant. Il ne s'agit pas de présence au bureau ni de conversations stériles, mais de vrai travail de fond. Ils bousculent les ordres établis, ils secouent les administrations, ils motivent leurs troupes, ils retournent des clients. Un peu comme chez les sportifs, tu les reconnais par certains signes : l'œil pétille, le regard est droit, le sourire est franc.
- Tu n'en fais pas un peu des surhommes, là ?
- Des surhommes ? Non ! un tas de métiers demande bien plus d'intelligence, d'imagination ou d'audace. Le métier d'homme politique par exemple, suppose en plus que tu travailles pour l'intérêt général : il faut vraiment avoir la vocation ! Le compositeur qui part d'une page blanche et qui aboutit à un tube exerce à mes yeux, un talent plus rare et d'une difficulté supérieure. Mais on peut postuler de manière générale que passer ses vacances avec un entrepreneur n'est pas forcément ennuyeux, que l'entrepreneur moyen n'est pas un fainéant et ne se délite pas à la première difficulté.
- J'ai quand même l'impression, que, contrairement au portrait viril que tu esquisses, ils se prennent parfois pour des divas qui prennent un soin particulier à leur image.
- « En affaire, tout est réputation » prétend un proverbe chinois. Oui, ils soignent leur réputation de bons payeurs, de respect de la parole donnée, de justesse et de justice dans les conflits. Ils inspirent confiance, base de

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

tout échange d'affaires. Mais cela me paraît secondaire. L'essentiel se situe dans l'appareil digestif.

- Comment cela ?

- Etre doté d'un estomac en acier capable d'avaler des coulevres quotidiennement, jointe à la capacité inverse : pouvoir commander à son corps un relâchement total pour trouver le sommeil le soir avec un poids de dix kilos sur l'estomac, c'est à dire en occultant dans sa tête l'impayé qui met la société en danger, l'assignation d'un salarié aux Prud'hommes et l'offensive d'un concurrent qui copie sa propre idée.

- Ne me dis pas que tout ça arrive en même temps !

- Le seul réconfort face à la quantité invraisemblable de problèmes que tu rencontres est précisément leur nombre et leur variété. Pour ceux, dont je fais partie, qui considèrent que la vie est un apprentissage, l'entreprenariat est un stage intensif.

- Si tu devais citer les trois principales qualités d'un entrepreneur, lesquelles choisirais-tu ?

- Il y a une réponse scolaire et une réponse d'expérience. La réponse scolaire d'abord : trois compétences nécessaires.

Primo, L'entrepreneur est visionnaire. Il est animé d'une certitude et cultive une puissance de rêve. Mais il possède aussi une conviction précise du positionnement de son produit ou de son service, une faculté de savoir faire évoluer sa vision au gré des vents dominants, ceux qu'à défaut de pouvoir contrer, il faut accompagner.

Secundo, il est un meneur d'hommes. Sans charisme, sans passion perceptible, impossible de s'entourer dignement. Tout projet nécessite la présence d'un groupe soudé, dirigé nécessairement par un chef, rassembleur d'énergies autour de ce qui n'est souvent au départ qu'un projet naissant. Un leader n'a pas besoin de connaître l'informatique, le design industriel, l'art de la vente pour les exercer. Mais il doit avoir le talent de s'entourer des meilleurs dans leur

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

domaine et de s'attacher leur fidélité.

Et *tertio*, l'entrepreneur est un comptable. Savoir compter en entreprise, c'est savoir gérer, provisionner, emprunter, acheter au meilleur prix, vendre si nécessaire, connaître parfaitement les notions de base, la grammaire des grands équilibres financiers d'une entreprise : chiffre d'affaires, marge brute, point mort, résultat net après impôt, panier moyen, cœur de compétence.

- Et la réponse d'expérience ?
- Tu citais Chaplin hier. Quand on lui demandait quelles étaient les trois facteurs déterminants pour assurer le succès d'un film, il répondait : l'histoire, l'histoire et l'histoire. Pour l'entrepreneur, je choisirais le travail, le travail et le travail.
- Pas très sexy tout cela !
- D'autant plus que le mot travail vient du latin *tripalium*, un trépied qui servait d'instrument de torture au VI^e siècle, d'où cette connotation de souffrance et de pénibilité dans le mot français, que n'ont ni le *work* anglais ni le *arbeit* allemand.
- Mais l'idée géniale dans tout ça ? Le patron inspiré ?
- Balivernes de journalistes. Communication externe. Le fond du métier n'est ni une recette miracle, ni une idée géniale ni même un secteur prometteur : les grandes réussites éclosent souvent dans des métiers millénaires. Bien sûr, certains ont exploité des niches ou des nouveautés mieux que d'autres, comme Thomas Edison avec l'électricité ou Andrew Grove¹ pour le microprocesseur. Mais ces entrepreneurs, avant tout, sont arrivés au bon moment et ont su saisir leur chance.
- Leur chance ?
- Mais oui ! L'entreprise n'est pas l'affaire de génies mais de professionnels passionnés. Tu te souviens de ce

¹ Fondateur d'Intel.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

bouquin de la juge Eva Joly² que je dévorais sur le bateau cet été ?

- Oui, tu n'as pas décroché.
- J'ai beaucoup d'estime pour cette femme courageuse et intègre. Mais parlant d'un patron, elle a cette formule qui résume à elle seule l'incompréhension du grand public pour ce métier : « *ses accents étaient sincères : je n'avais pas en face de moi un prédateur, mais un entrepreneur* ». Dans son esprit vois-tu, elle distingue les bâtisseurs d'entreprises, qui trouvent grâce à ses yeux, qu'elle imagine comme la fourmi sous l'orage, et les bâtisseurs de fortune, qui créent de la valeur en restructurant une entreprise par exemple.
- Et alors ?
- Et alors, tout entrepreneur est nécessairement un chasseur d'opportunités ! Entreprendre, c'est précisément faire de ce comportement, un état naturel, une routine à l'œuvre quotidiennement. Le panache que la juge sous-entend n'existe pas en entreprise. On n'imagine mal aujourd'hui un chef d'entreprise comme à Fontenoy : « *je vous en prie, messieurs les anglais, tirez les premiers* ».
- Les français ont gagné cette bataille.
- En 1745, oui. Mais trois siècles après, les fondamentaux de la guerre, qu'elle soit militaire ou économique, ne sont plus occidentaux mais asiatiques.
- Aïe, je sens que tu vas faire une envolée sur ton super modèle Sun Tzu.
- Ce n'est pas mon modèle, c'est mon stratège préféré. Il a eu une influence considérable dans la pensée chinoise des quatre derniers millénaires. Je te rappelle que Machiavel et Clausewitz, deux occidentaux, ont tous les deux repris plus tard son titre « L'art de la guerre » avec, à mon avis, moins de talent. Si tu te rappelles comment François Pinault doublé Bernard Arnaud dans le rachat de

² Notre affaire à tous, Eva Joly, Folio.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Gucci en 1999 en organisant une augmentation de capital « réservée » à son groupe pour diluer son adversaire, tu verras une illustration éclatante de ses deux préceptes clés : « *tout l'art de la guerre est basé sur la duperie* » et « *l'art de la guerre n'est pas gagner par une victoire éclatante, mais créer les conditions favorables à une victoire sans bataille* ». L'art des affaires est un art de préparation : dissimuler et créer l'opportunité pour que gagner soit une formalité. Amuse-toi de voir la victoire tomber comme un fruit mûr, selon le plan que tu as prévu et mis en place il y a longtemps. C'est un des grands plaisirs de ce métier. Tu vois que nous sommes loin du panache sous-entendu par la Juge Eva Joly.

- Monter une boîte, c'est faire la guerre ?
- Le mot « entreprise » était utilisé au XIII^e siècle pour désigner des activités guerrières. Entreprendre une personne ou un château signifiait l'attaquer pour le piller ou faire des prisonniers pour obtenir une rançon. Toi-même, qui te destines à une carrière dans l'entreprise, n'es-tu pas issu d'une école militaire ? Oui, nous sommes en guerre économique. L'entreprise est un monde brutal. Tu te fais voler, abuser, trahir, il faut être sans cesse sur ses gardes.
- Mais dans ce cas, pourquoi faire la guerre ? Autant rester tranquille chez soi !
- Je suis bien de ton avis : donc tu trouves un job dans une bonne boîte qui te permet de concilier vie professionnelle et vie personnelle. C'est bon, on a terminé ?
- Arrête, qu'essaies-tu de me dire ?
- La vérité. Objectivement, en strict ratio « emmerdements quotidiens sur taux de réussite », il faut être fou pour monter une entreprise aujourd'hui, en particulier dans un pays comme la France où tu peux vivre très bien sans le faire.
- Conclusion ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Elle est double. *Premièrement*, entreprendre n'est pas naturel. C'est se placer délibérément en situation de danger sans y être obligé. Cela suppose que tu partes en guerre en quelque sorte, alors que rien ne t'y pousse. *Deuxièmement*, il faut, pour partir en guerre, de solides raisons, une motivation profonde, et je dirais même, un compte à régler ou un rêve à poursuivre.
- Tu mets en doute ma détermination ?
- La détermination d'un soldat se juge au feu, pas dans la caserne. Je ne compte plus les dîners dans lesquels des prétendants, ayant eu connaissance de mes activités d'investisseur, m'ont présenté leur projet, l'œil sûr et le verbe généreux. Je coupe court à l'exposé, remets ma carte de visite, reçois immédiatement trois engagements oraux de rappel pour le lendemain, et m'éloigne en jouissant du temps gagné, sachant que l'importun ne me rappellera jamais. J'essaie juste de te faire comprendre que la voie à laquelle tu sembles vouloir te destiner n'est ni facile, ni tranquille. Ce départ en campagne doit venir de toi, rien que de toi. Ensuite, à toi de t'entourer sagement pour te conseiller, te financer, te protéger, te remotiver si besoin.
- Mais il y a bien des aspects positifs au fait d'être à son compte ?
- Oui, et à mes yeux, ils valent largement le risque. Tu passes dans une autre dimension.
- Ca y est, tu exagères encore !
- Je ne crois pas. Je te rappelle que j'ai été salarié avant de me mettre à mon compte. J'ai donc un élément de comparaison. Lorsque tu pars de rien et que tu arrives à une entreprise rentable, tu vis un sentiment d'accomplissement, une plénitude professionnelle que tu ne trouves nulle part ailleurs. Elle est due, je crois, à la pureté du lien entre le travail que tu fournis et le résultat que tu obtiens. Il n'y a pas le filtre de la hiérarchie : un échec est toujours personnel, mais une victoire t'appartient

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

complètement. Ce sont les yeux qui pétillent dont je te parlais tout à l'heure.

- Un peu comme en sport ?

- Exactement. Quand tu m'assènes trois sets à zéro au tennis, je devine le plaisir pervers que tu prends à étripier ton pauvre père. La victoire en entreprise est du même ordre. Mais au fond, le grand avantage d'être à son compte ne se réduit ni au goût de la compétition, savoureux, ni celui de l'argent, bien réel, ni celui du pouvoir, toujours illusoire. Le premier avantage me semble être ... à ton avis ?

- La liberté ?

- Je t'adore. Oui, la liberté. Sois un homme libre mon fils ! *Free spirit* disent les anglo-saxons. J'adore ce mot, j'adore cette idée.

- Explique-toi. Tu parles de liberté. Le patron n'a-t-il pas des clients, des impératifs, un agenda surchargé ?

- Je te parle ici de la liberté de conduire ton propre destin en toute autonomie. Tu peux décider de te lancer dans la production d'appareils aéronautiques, la biotechnologie ou la pêche au gros dans la Méditerranée, tout est permis sur le papier, puisque le fond de ton métier est de saisir des opportunités d'affaires. Il ne s'agit pas de la liberté dont on rêve sans la pratiquer, mais celle dont on jouit jour après jour. Tu fermes telle enseigne, tu crées telle autre. Tu sautes sur une occasion immobilière. Tu t'échappes de ton bureau pour aller savourer un café improvisé avec un pote. Tu t'enfuis de Paris pour aller passer une semaine à l'île Maurice avec ta famille. L'argent aussi, je le dis clairement, facilite les choses. Lorsque tu rentres le soir, que tu retrouves tes enfants en bas-âge propres et en pyjama, et qu'un plat cuisiné t'attend dans le four, tu as une heure pour leur donner du temps de qualité : conversations, lecture d'histoires. Pas un cri, pas une plainte, pas de pollution logistique.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Si tu devais remettre un tableau recensant les étapes de la vie d'un entrepreneur modèle, comment le composerais-tu ?
- Quelle rigueur ! Mais tu as raison : ce qui se conçoit bien s'énonce clairement...
- ...Et les mots pour le dire arrivent aisément.
- Rendons donc hommage à Boileau : je vais t'ordonner ce qui constitue, pour moi, les cinq étapes de la vie d'un entrepreneur *successful* :
 1. L'entrepreneur *rompt* avec l'ordre établi (sa famille, son travail, un mode de pensée permettant d'innover) et saute le pas de la création d'entreprise.
 2. Il devient *autonome* financièrement. Son affaire le fait vivre.
 3. Il connaît le succès. Sa situation devient *confortable*. Il se constitue un patrimoine personnel.
 4. Il recherche la *reconnaissance* en se mettant en scène dans la presse, en assumant une fonction annexe d'enseignant ou de conseil, en rentrant dans un club prestigieux, en pratiquant un sport élitiste ou en montrant des signes extérieurs de richesse.
 5. Fortune faite, il s'oriente vers des *activités non rentables* à vocation sportive, artistique ou humanitaire, pour tenter de laisser un nom dans l'Histoire.Même si l'entrepreneur en pleine ascension réfute de bonne foi l'idée que son objectif final est de faire fortune, c'est souvent un des derniers maillons de la chaîne de sa vie professionnelle. Mais ces étapes peuvent se résumer en trois métiers principaux, qui les épousent : les créateurs, les développeurs, et les financiers.
- C'est-à-dire ?
- La légitimité dans le monde des entrepreneurs, est d'être passé par la case *créateur*, c'est-à-dire d'avoir su fonder *ex nihilo* une entreprise rentable. Ensuite, tu la développes, tu croîs en interne, en recrutant des talents, généralement issus de la concurrence proche ou lointaine :

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

tu es *développeur*. Tu peux aussi préférer la croissance externe, en rachetant carrément la boîte qui t'intéresse. Enfin, quand tu ne t'occupes plus d'opérationnel, c'est-à-dire de la gestion quotidienne de tes boîtes, tu es devenu un *financier*.

- Quel est le plus drôle selon toi ?
- Chaque âge a ses plaisirs, dit le sage. La création offre l'avantage de l'insouciance. La troisième partie celui des montants. Entre les deux, le principal est de prendre son pied.
- Prendre son pied ?
- Oui, les entrepreneurs sont tous *shootés*.
- Ah bon, à quoi ?
- A l'adrénaline bien sûr.
- Et toi ? Qu'est-ce qui t'a poussé à monter France Artistes ?
- Je vais te montrer mon tout premier bureau : une chambre de bonne au dernier étage d'un immeuble de la rue du Helder. C'est à deux pas.

Lundi 13 mai – 15h – rue du Helder, chambre de bonne n° 14.

- Quelle surface ? dix mètres carrés ?
- Huit mètres carré quarante cinq, et nous avons tenu à quatre. Aux Etats-Unis, les garages de Palo-Alto, en France, les chambres de bonnes parisiennes.
- Alors, ta motivation pour te mettre à ton compte ?
- Je n'ai jamais consulté de psy, mais il est évident que ma position de quatrième dans une famille de quatre garçons suivis d'une fille m'a incité à rechercher la première place dans l'entreprise.
- Ce n'est pas aussi simple que cela quand même ?
- Et pourquoi pas ? Pourquoi rechercher la complexité en tout ? C'est simple, oui, mais c'est *vrai*. J'ai voulu me distinguer parce qu'on ne me voyait pas. C'était la source

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

de mon énergie. Bien sûr, j'ai dû la canaliser, la transformer en matière positive pour construire. La peur, le besoin de reconnaissance ou d'amour forment des sources d'énergie extraordinaires si tu sais les transformer en un objectif précis et concret, comme un sauteur à la perche convertit sa vitesse horizontale en hauteur.

- Explique-moi comment tu as franchi le pas.

- J'ai vingt-six ans, une cravate sombre, un air sérieux et je travaille dans le service gestion de patrimoine du groupe Suez. Je suis idéalement placé pour me rendre compte de la réalité de la situation des clients dirigeants d'entreprise dont j'étudie le patrimoine. En particulier, je mesure la différence entre mes clients patrons salariés qui paradent dans des berlines silencieuses, dont les visages jonchent parfois la presse économique, mais qui ne sont finalement que de simples rouages de machines à cash, et les patrons propriétaires, plus discrets, mais dont le patrimoine solide, la simplicité et le regard franc me fascinent. Je n'ai pas envie de ressembler aux *quadras* de Suez, mais plutôt à leurs clients entrepreneurs. Je suis aussi musicien dans un groupe amateur, et suis consterné par l'amateurisme des agents, et d'une manière générale, par la désorganisation de ce secteur atomisé, constellé de petites sociétés artisanales dirigées par des artistes reconvertis en agent avec catogan et tatouages, incapables de faire un devis sur *Word*.

- Que fais-tu ?

- Je quitte ma cravate sombre et mon air sérieux : je démissionne, fonde ma société et applique les procédures rigoureuses de la banque d'affaires à un secteur aussi bohème que la vente d'artistes. Mes nouveaux clients, des agences événementielles aux consonances nouvelles pour moi par rapport au milieu austère de la banque telles que « 35 décembre », « Coup l'Éclat », « Etat de fête », ne reçoivent plus un devis manuel deux jours après leur demande, mais un document clair et concis issu d'une base

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

de données sophistiquée en quinze minutes. Ils ne voient plus arriver sur place des compositeurs ténébreux à la mèche rebelle, mais de jeunes professionnels bcbg, sachant dire bonjour, au revoir et merci. Une petite révolution dans le monde de l'événementiel français : je cartonne immédiatement.

- C'est l'époque de tes coups de fil anonymes.
- Qui t'a dit cela ?
- Maman. Pourquoi, c'est gênant ?
- Non, pas du tout, mais j'avais oublié cet épisode. J'affichais publiquement mes prix, plus bas que ceux habituellement pratiqués, mais surtout identiques pour tous mes clients. Mes confrères s'évertuaient à pratiquer des prix sur-mesure : le même pianiste pouvait coûter quatre fois plus cher pour la multinationale étrangère, comme sur les marchés africains, où ton statut de touriste fait monter les prix. J'ai reçu des coups de fil au bureau me demandant d'augmenter mes prix sous peine de subir tout un tas de contrôles, que j'ai supportés patiemment : inspection du travail, syndicat des agents, union des artistes, droits SACEM, administration fiscale.
- Tu n'étais pas révolté de ces méthodes ?
- Tout homme qui fait quelque chose a contre lui trois types d'ennemis : ceux qui voudraient faire cette chose, ceux qui font exactement le contraire, et l'armée, innombrable, de ceux qui ne font rien.
- C'est ta philosophie ?
- C'est un théorème toujours vérifié. Quand je suis tenté de m'énerver contre un adversaire, je le replace dans sa petite case.
- Tu travaillais beaucoup à l'époque ?
- J'ai passé les cinq premières années de la création de ma société à travailler, environ douze heures par jour, à la conception d'un logiciel de gestion de commandes d'artistes. Il m'aura fallu cinq versions successives, une

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

par an. Quand j'y repense, c'était fou. Mais vingt-cinq ans après, ce logiciel est toujours utilisé.

- Le logiciel, clé du succès ?

- Une application informatique bien conçue te permet d'accomplir en quelques secondes ce que tes confrères produisent en une heure. Mais je préfère insister sur le travail, ce levier extraordinaire. Rien ne peut longtemps lui résister. Le succès ne se décrète pas à partir d'un business plan figé, mais par l'attention portée aux détails : chasse au temps perdu et suppression des intermédiaires.

- Pourquoi n'es-tu pas devenu agence événementielle ou agence de pub toi-même ?

- Pendant la ruée vers l'or, le seul qui tira durablement son épingle du jeu est Levis, qui vendait des jeans aux prospecteurs. Pendant que mes clients concourent pour décrocher le budget du siècle, j'écoule mes artistes régulièrement quelque soit le gagnant.

- Et tes concurrents ne se sont pas mis à niveau ?

- Aussi étonnant que cela puisse paraître, non. Un peu paranoïaque, je pensais que je serais rattrapé en six mois. Mais créer un logiciel est complexe, il faut avoir des compétences informatiques, marketing et commerciales. Mais surtout, un peu comme ces directeurs de cirque qui persistent à présenter des animaux faméliques et des trapézistes ventripotents, mes confrères ne *concevaient* pas de moderniser leur façon de travailler. Et pendant que mes concurrents continuaient à s'accrocher à leurs cinq affaires mensuelles avec une marge de 90%, chacun de mes commerciaux en traitaient vingt avec une marge de 50%. Imagine mes confrères : un gamin inconnu de vingt-six ans ratisse le marché sans être parrainé, ni syndiqué, ni même artiste professionnel lui-même. Il est difficile de se représenter le niveau de rancœur et de jalousie auquel doit faire face le porteur de toute initiative un peu ingénieuse, quel que soit le domaine. Les acteurs en place vivent cela comme provocation brutale, un gant jeté à la figure.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Ton ambition est donc venue en cours de route ?
- Oui. Mon objectif initial était simplement de réussir à vivre de ma société après ma démission de Suez. Mais je l'ai atteint rapidement. Six mois après avoir monté France Artistes, je me promène tranquillement dans la rue, et tout d'un coup, je réalise : « Mais en fait, je suis heureux ! Mon objectif était de créer une boîte qui fonctionne : pari réussi. Que faire maintenant, où aller ? ». En marchant dans la rue, j'ai recadré un nouvel objectif à partir des enseignements du premier. Il était raisonnable, à ce moment là, de viser la première place.
- Que penses-tu de l'ambition ?
- « Tout compte fait, il est beaucoup moins ennuyeux de travailler plutôt que de s'amuser » gribouillait Baudelaire, expert en nonchalance, en travail et en drogues, sur son carnet de notes. La plage au soleil séduit pendant quelques temps, mais l'ennui reprend vite le dessus. Ton ambition doit être à la mesure de ce que tu es prêt à mettre dans la balance. Par exemple, la politique ou le vedettariat dévorent la vie elle-même. Ne te trompe pas d'objectif.
- Quel objectif se fixer ?
- Celui que tu portes en toi bien sûr. Je te propose de consacrer la prochaine journée à le définir. Je te donne rendez-vous demain à huit heures au Pain Quotidien de la place du marché Saint Honoré.
- Pourquoi là ?
- Mais parce qu'ils font de très bons petits déjeuners !

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Leçon n°1 :

Tout le monde peut créer une entreprise.

Leçon n° 2 :

Entreprendre, c'est bousculer.

Leçon n° 3 :

Rien ne résiste longtemps au travail.

Se fixer un objectif

Mardi 14 mai - 8h – Restaurant le Pain Quotidien, place du marché St Honoré.

- Cher père, si je résume, tout le monde peut devenir entrepreneur mais l'aspect glamour du métier, comme joueur de foot ou pompier, s'évapore dès qu'on passe professionnel. Il faut donc une volonté solide et constante pour y arriver.
- Absolument. Mais il manque un dernier paramètre à notre équation. Pourquoi les trois salariés actifs sur quatre qui rêvent de monter une boîte ne concrétisent pas ? Pour une raison simple : parce que beaucoup ne savent pas exactement *comment* se fixer un objectif. Grimpe.
- Tu veux que je monte dans ça ?
- Ce que tu appelles « ça » espèce d'ignare, est une Lotus seven série II de 1964. Je l'ai acquise il y a vingt ans.
- Je ne l'ai jamais vue.
- Je la sors très rarement, elle a un rôle un peu spécial dans ma vie. Je te raconterai plus tard son histoire et ce qu'elle représente pour moi. Elle est inconfortable mais

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

àère les idées : voici une très bonne mise en jambes pour l'exercice de ce matin.

- Où va-t-on ?
- Dans le meilleur endroit pour réfléchir : un monastère.
- Un monastère ? pour traiter du sujet de l'objectif ?
- Un monastère cistercien du XIII^e siècle. Une merveille architecturale soit-dit en passant. Les moines sont les meilleurs promoteurs immobiliers que je connaisse, rompus à dénicher les sites les plus propices à la méditation. Nous allons passer une journée au calme.

Mardi 14 mai - 10h – Abbaye de Royaumont, Asnières sur Oise.

- Ecoute Louis, ce silence. Il n'y a aucune influence extérieure, aucun bruit parasite. Tu vas pouvoir te parler à toi-même dans un climat de vérité. Passe-moi ton portable.
- Tiens.
- Le voici coupé. Maintenant, exercice. Voici une feuille de papier et un crayon. Liste tous les désirs, les ambitions que tu portes en toi. Ceux qui te font rêver, ceux auxquels tu t'identifies, ceux dont tu te dis : « je ne veux pas mourir avant d'avoir tenté ça. » Imagine que tu es sur ton lit de mort, persuade-toi qu'il ne te reste plus qu'une heure à vivre, et demande-toi quels regrets tu as. Ecris les choses que tu sens devoir être faites dans ta vie.
- J'ai combien de temps ?
- Prends ton temps. Promène-toi dans le parc, médite. Sois franc, direct, vrai. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, il n'y a que des réponses sincères ou pas, inhibées ou pas. N'hésite pas à taper très haut, très fort, à mettre ce qui te passe par la tête. C'est le brainstorming de ton imagination. Président de la République ? Astronaute ? Tout est permis. Ne te freine pas dans tes délires.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Je regarde mon fils s'éloigner avec sa feuille et son crayon. Je me demande s'il jouera le jeu. C'est très impudique de livrer, comme cela, même à son père, ses ambitions intimes, les secrets que l'on porte en soi pour l'avenir. Espérons qu'il comprenne que mon regard ne sera pas voyeur mais technique, analyste, pédagogue.

- Tu es d'une grande franchise. Bravo. Nous allons passer à la deuxième étape : le tri.
- Le tri ?
- Oui, le tri. Il y a, dans ce que tu as noté, deux types d'objectifs : les rêves, et ceux qui relèvent de la réalité. Ceux dont tu sais intimement que tu ne les feras pas, et ceux que tu sais pouvoir réaliser. Cette étape est cruciale.
- Mais je veux tout réaliser !
- Non, et je vais te donner une technique toute simple pour sélectionner tes rêves de tes objectifs réalisables : le couperet de la mise en application. Si tu n'es pas prêt à démarrer immédiatement la première étape du processus de réalisation de ton objectif, tu peux considérer que c'est fichu. Il n'y a jamais de « bon moment ». Reporter l'exécution d'un rêve n'est pas attendre le « bon moment », c'est avoir rêvassé stérilement quelques instants, et programmer à bon frais de le refaire plus tard.
- Tu es sûr ?
- Certain. Prenons un de tes exemples : « tenir une librairie ». Je reconnais bien là ton goût pour la lecture. Quel est ton véritable objectif ? Avoir le temps de lire, conseiller les clients sur les nouveautés, vivre dans un endroit calme ?
- Heu, je crois qu'il s'agit surtout de lire.
- Et sûrement aussi avoir une belle bibliothèque, comme celle de ton grand-père j'imagine ?
- Oui, c'est vrai.
- Hop, nous enlevons. Je vois « Etre utile à mon

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

pays ». Qu'entends-tu par là ?

- Faire de la politique.
- Mais pourquoi pas tout de suite ?
- Parce que je veux d'abord monter une boîte !
- Pourquoi ?
- Pour être dégagé des impératifs financiers.
- C'est ta priorité ?
- Oui.
- Donc, tu rayes « être utile à mon pays ».
- Mais papa, je veux vraiment être utile à mon pays !
- La règle de base de cet exercice est de ne poursuivre qu'un objectif à la fois. Tu ne peux pas viser la médaille d'or de natation et celle de course à pied. Il faut choisir. Es-tu d'accord pour t'inscrire aujourd'hui dans un parti politique, puis de briguer une mairie pour la prochaine législature ?
- Non.
- Alors Ouste ! Tu seras ministre dans une autre vie. Les objectifs irréalisables sont le refuge des inactifs. Les écarter est un travail essentiel de l'homme d'action. Ne te laisse pas polluer l'esprit. Au contraire, concentre ton intelligence sur les problèmes posés par l'action que tu mènes dans le présent, contrains-la à se mobiliser sur l'étape suivante de ta vie réelle. Je lis aussi « famille avec enfants ».
- Ok, même topo j'imagine.
- Effectivement. J'espère te voir marié et chef de famille un jour, car c'est une grande source de bonheur. Mais ce n'est pas ta priorité pour l'instant. « Faire le tour du monde en bateau », je fais quoi ?
- Idem.
- Bien. Je tombe sur « devenir entrepreneur ».
- Devenir entrepreneur, oui.
- C'est très facile de devenir entrepreneur, cela prend dix minutes au Greffe du Tribunal de Paris. C'est le statut qui t'intéresse, la fonction, le salaire, le challenge ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Heu ! Et bien ! Puisque nous sommes dans une logique de franchise absolue, je crois que c'est surtout l'argent.
- L'argent ? Comment ça l'argent ?
- Et bien, le fait de gagner suffisamment d'argent pour être dégagé de ce souci, et vivre en liberté.
- Il y a deux mots importants dans ta phrase : souci et liberté. Crois-tu qu'avoir de l'argent enlève des soucis ?
- Cela permet d'avoir du personnel et une certaine aisance de vie.
- Très bien. Mais cela n'enlève pas les soucis, bien au contraire. N'est-ce pas ?
- C'est vrai.
- Deuxième mot : liberté. C'est être ton propre patron qui t'attire, fonder une boîte prestigieuse ou bien concourir dans le classement des grandes fortunes ? Ce sont trois logiques très différentes ! Le boucher de la rue Cler est un entrepreneur autonome. Un couple comme Paul Dubrulle et Gérard Pélisson a rêvé de faire le premier groupe hôtelier mondial. Ils ont atteint leur objectif au terme d'une formidable carrière, la fondation et l'essor du groupe Accor, mais à quel prix : leur participation a été diluée maintes fois en trente ans ! Aujourd'hui, ils n'ont certes pas de problèmes de fin de mois, mais ils auraient pu faire beaucoup plus d'argent, seulement tel n'était pas leur objectif. Que veux-tu vraiment ?
- Je croyais que le succès en affaires induisait généralement celui du patrimoine personnel.
- Non, le lien n'est pas systématique, loin de là. Monter une boîte est indispensable pour créer un patrimoine d'un certain niveau, mais ce n'est pas suffisant. Mais ne confondons pas tout. D'abord l'objectif final. Ensuite les moyens. Tu veux être le leader français de la carotte ou bien concourir dans le classement des grandes fortunes ?
- Je veux être à l'abri financièrement. Pas besoin de

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

classement. Je préfère être discret.

- J'aime cette réponse. C'est ton objectif ?

- Oui.

- L'entreprise, dans ce cas, ne sera qu'un moyen d'atteindre cet objectif. Nous sommes d'accord ?

- Oui, j'ai compris ce que tu veux dire. Je n'aurai pas d'orgueil mal placé avec ma boîte. Je pourrai la revendre si c'est intelligent. Je pourrai ouvrir le capital, déposer le bilan, supporter des articles indéliçats.

- Es-tu prêt dès aujourd'hui à mettre en application la première étape du processus de réalisation de cet objectif ?

- C'est ce que je fais en ce moment même : je recueille tes conseils.

- Nous y sommes ! Comprends-tu ce que j'entends par le couperet de la mise en application ? Un problème bien posé est à moitié résolu : je résume ton plan.

1. Ton objectif est d'avoir suffisamment d'argent pour être à l'abri de toute contrainte financière.

2. Pour cela, tu es prêt à monter une entreprise.

3. Ce projet n'est pas une velléité, puisque depuis deux jours, tu en as commencé la réalisation en t'y préparant. Est-ce bien là ton plan d'action ?

- Oui.

- Puis-je me permettre un conseil ?

- Je suis là pour les recevoir.

- Quand tu as un projet, il s'installe en toi un certain dynamisme, une énergie entraînante. Tout se passe comme si tu te sentais gonflé de ce projet. Cette pression est bénéfique, car elle conduit à l'action. Si, porté par l'enthousiasme, tu cèdes à la tentation de te disperser en bavardages, tu te dégonfles de ta pression en paraissant avant l'heure aux yeux de tes proches comme le chef de ton projet, alors que tu n'es rien pour l'instant. Tu attaques sans t'en rendre compte, le cœur de ta motivation. Les entrepreneurs travaillent en silence. Ils taisent leurs entreprises. Ils ne se libèrent pas de la pression en

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

bavardant, mais en exécutant leur projet. Evite donc de dévoiler ton objectif avant de l'avoir atteint.

- Bien reçu.
- Je prends acte de ton objectif : le sujet de demain sera donc la fortune. Demain, rendez-vous gare de Lyon, nous prendrons le train vers le pays numéro un de la question.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Leçon n° 4 :

***Poursuivre deux objectifs à la fois
est le meilleur moyen
de n'en atteindre aucun.***

Leçon n°5 :

***Les projets irréalisables
sont le refuge des inactifs.***

Leçon n° 6 :

***L'entrepreneur se libère
de sa pression créatrice en agissant.***

La fortune

Mercredi 15 mai - 11h20 – Gare de Genève Cornavin, Suisse.

- Que fais-tu depuis tout à l'heure ?
- Je finis de te transcrire les paroles du premier couplet de « O fortuna », l'introduction du Carmina Burana, le chef-d'œuvre de Carl Orff. Mon latin est un peu rouillé, mais tiens, voici la traduction :

« O fortune

Comme la lune

Tu es variable

Toujours croissante

Et décroissante

La vie dure

Opprime d'abord

Et apaise ensuite

Comme la fantaisie la prend

Pauvreté

Et pouvoir

Elle les fait fondre comme la glace »

- C'est dramatique ton truc !
- Bien au contraire, c'est très léger. Cela illustre

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

parfaitement le sujet d'aujourd'hui : tout ceci n'est qu'un jeu. Le mot « Fortune » cumule d'ailleurs ici le double sens d'argent et de chance. A ce jeu, nous allons rencontrer dans quelques minutes un cadavre.

- Qui est-ce ?
- Un ancien trader, qui a mis en place un fonds spéculatif dont je détiens des parts. Il pratique ce qu'on appelle le *charting* c'est-à-dire, la prévision de tendances futures en fonction du comportement de courbes boursières passées. C'est basé sur un phénomène que Georges Soros appelle la réflexivité, qui part du principe que la majorité des investisseurs a un comportement moutonnier. C'est très mathématique, ça devrait te plaire.

Mercredi 15 mai - midi – Avenue du parc central, Genève.

- Bruno, je te présente mon fils Louis.
- Bonjour Louis, félicitations pour ton diplôme. Alors mon garçon, que veux-tu savoir ? Pose-moi directement la question que tu n'oses pas me poser, on gagnera du temps.
- Vous êtes sûr ?
- Vas-y, fonce, ne me fais pas de quartier.
- Hé bien ! quelle est le montant de votre fortune ?

Je regarde mon fils stupéfait. Bruno part dans un rire franc :

- Ho ho ! Voici une belle, bonne et franche question, bien indiscreète comme je les aime. Voici la réponse : entre huit cent et huit cinquante millions de francs suisses, ce qui fait au cours d'aujourd'hui, et bien, environ cinq-cent cinquante millions d'euros.
- Cinq cent cinquante millions d'euros ! Mais comment avez-vous fait ?
- Ma foi comme tout le monde : une once de culot, un brin de chance et une grande marmite de l'essentiel : le travail. Vois-tu jeune homme, le plus dur, c'est le premier million. Ensuite, tu reproduis les mêmes gestes en faisant

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

jouer l'effet de levier, c'est-à-dire, en te servant non pas de ton propre argent, mais de celui des banques et des fonds d'investissement. C'est aussi simple que cela.

- Et ce premier million, comment y êtes-vous arrivé ?
- J'étais trader à la Barclays de Londres, j'avais de bons résultats. J'ai accepté de faire le MBA que mes patrons m'ont proposé. J'ai choisi l'Insead à Fontainebleau, mais cela n'a pas eu l'effet escompté par mes supérieurs. Au lieu de revenir à Londres, j'ai monté mon propre fonds grâce au carnet d'adresses que je m'étais créé pendant l'année. J'avais compris à la Barclays que les analyses traditionnelles des bilans des sociétés sur lesquelles on investissait étaient faussées par les comportements de masse des investisseurs. J'ai donc changé de religion. De l'analyse conventionnelle de chaque société, je suis passé à la spéculation pure, grâce à un algorithme que j'ai développé avec des chercheurs en mathématiques. Le principe est simple : nous disposons de quarante années d'historique de courbes d'environ cinq mille marchés : le prix du nickel, la livre par rapport au dollar, l'action de Coca-Cola, enfin n'importe quoi. Si tu analyses bien ces courbes, tu t'aperçois qu'avant les grands mouvements baissiers et haussiers, des signes précurseurs apparaissent sur la courbe elle-même. Par exemple, quand tu décèles trois asymptotes dont l'angle tangentiel diminue de plus de dix degrés en moins d'une semaine, tu as huit chances sur dix pour qu'une quatrième baisse de 5% ou plus dans les deux jours suivants. Que fait mon algorithme ? Il repère ce genre d'alarmes et vend automatiquement.

- Il se trompe parfois ?
- Oui bien sûr, mais moins souvent qu'il n'a raison. Donc il gagne sur le long terme.
- Comment avez-vous réuni l'investissement de départ ?
- J'ai investi toutes mes économies pour créer

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

l'algorithme. Je n'avais plus un sou pour remplir le fonds. J'ai donc pris mon balluchon, et vendu le concept aux anciens de l'Insead.

- « Love money »
- Exactement. Je devance ta question : j'ai réuni deux millions d'euros d'investissement.
- C'est une belle somme pour un début.
- Ca dépend de quel point de vue on se place. Pour un fonds, c'est ridicule. La première semaine, on perd cent mille euros, la deuxième, cent mille euros de nouveau, la troisième, encore deux cent cinquante mille euros. Je réunis les mathématiciens qui m'encouragent à continuer, qui m'expliquent que l'algorithme a été modifié, qu'ils sont sûrs d'eux. Je deviens insomniaque. Un mois et demi après le début, sur les deux millions de départ, notre fonds pèse trois cent quatre vingt mille euros. Je suis à deux doigts d'arrêter tout, quand le cacao ivoirien nous rapporte cinq cent mille euros en deux jours. Les investisseurs m'appellent, veulent récupérer leur mise, enfin ce qu'il en reste. Je vais voir mes investisseurs un à un, j'explique, j'argumente, je me bats, et pour ceux qui insistent, je refuse carrément de rendre l'investissement, je réclame un délai. Je sors de ces rendez-vous blême de honte. Et puis de nouveau un coup de chance : une valeur sur laquelle nous sommes solidement positionnés plonge de 35% puis reprend 41% en quelques jours. L'algorithme réalise un aller-retour au bon moment, et nous gagnons trois cent mille euros. Mais surtout, la tendance générale de notre courbe de contrôle devient enfin haussière : le temps commence à jouer avec nous. A partir ce moment-là, le fonds ne cesse de croître, lentement mais sûrement. Depuis, nous avons travaillé énormément sur deux pôles principaux : la production, c'est-à-dire l'affinement de l'algorithme, et l'effort commercial pour faire venir et garder les investisseurs institutionnels.
- Quelle est votre rentabilité moyenne sur, disons les

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

trois dernières années.

- 7 à 8 % nets de frais et de commission de gestion. Il y a mieux. Il y a moins bien. Si le secteur t'intéresse, passe-moi un coup de fil.
- Merci infiniment de votre aide et de votre accueil.
- Bonne chance Louis, et bon vent. Que le Dieu des affaires soit avec toi !

Louis sort sonné de son entretien. Ce rentier décomplexé et joyeux, ce capitaliste assumé et épanoui l'a cloué sur place, et j'espère, a contribué à lui enlever ses inhibitions. Impossible de rencontrer un tel profil en France.

Mercredi 15 mai 15h00 – Lac Léman, Genève.

- Pourquoi avoir loué cette barque ?
- Parce que j'espère que tu te souviendras que ton vieux père t'a expliqué un jour, sur une barque fragile du lac Léman, les fondamentaux de la gestion de patrimoine moderne.
- Je t'écoute.
- Un jour j'ai fait un test auprès d'étudiants. Je leur ai posé la question suivante « Etre riche, pour vous, c'est avoir combien d'argent ? » et j'ai demandé à chacun d'inscrire un chiffre sur un papier. A ton avis, quel type de réponses ai-je reçu ?
- Et bien sûrement des réponses variées !
- Bien plus : sur vingt-neuf étudiants, j'ai reçu vingt neuf réponses différentes. Il est tentant de conclure que la fortune est une variable dont la valeur est subordonnée aux critères de chaque individu. C'est l'opinion généralement admise. En fait, les réponses données renseignent plus sur la catégorie sociale et la culture financière des sondés que sur une véritable notion de richesse. Beaucoup confondent actifs, revenu, patrimoine, train de vie, notions qui n'ont rien à voir. Contrairement à ce que laisse penser ce petit

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

sondage, la fortune obéit à une classification imparable de trois niveaux distincts, valable quelque soit ton pays de résidence ou ta rémunération.

1. *Le logement.* Tu atteins le premier niveau lorsque tu possèdes ta résidence principale tous crédits déduits. Ce peut être une hutte au Sénégal ou un appartement à Manhattan, mais la jouissance sera identique en fonction du pouvoir d'achat du pays. On peut dire qu'un français marié et père de deux enfants aujourd'hui, peut se loger convenablement avec cinq cent mille euros.

2. *La rente.* Le second niveau est le montant qui, une fois logé, te permet de vivre des intérêts de ton capital. Pour connaître ce chiffre, tu prends tes nécessités pour vivre, multiplié par le taux du moment. Deux millions d'euros te rapportent cent mille euros par an hors impôt à 5%, soit à peu près soixante mille après impôt. Cette rente te permet de vivre correctement en France avec une famille.

3. *Le cercle vertueux.* Le troisième niveau est celui des « vrais riches », qui ajoutent un étage dans cette logique d'intérêts, appelée intérêts composés : il s'agit de vivre des intérêts générés eux-mêmes par les intérêts de ton capital. Vingt millions d'euros génèrent un million d'euros par an toujours en les plaçant à 5%. Ce même million produit cinquante mille euros d'intérêts des intérêts, soit environ trente cinq mille euros après impôts. En supposant que le propriétaire se satisfasse de cette somme pour vivre, sa fortune aura augmenté en un an d'un million d'euros, et il touchera l'année d'après une rente supérieure, et ainsi exponentiellement.

- Fantastique ! Ton revenu et ta fortune augmentent tous seuls !

- Ce n'est pas aussi simple. Gérer une fortune est un vrai job. Il faut prendre un soin méticuleux aux investissements que tu fais. Mais si tu diversifies, et si tu gères à long terme, il faut être vraiment mauvais ou

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

malchanceux pour faire moins de 6 ou 7% par an.

- Et les milliardaires ?
- Les niveaux supérieurs de richesse ne sont que des dérivés du troisième. Leurs nécessités augmentent, mais la logique reste identique.
- Donc avec deux millions d'euros, selon toi, on n'est pas riche.
- Je dis juste que la fortune tend à s'éroder d'elle-même aussi longtemps que tu n'es pas au troisième niveau, ne serait-ce que par l'effet de l'inflation. La difficulté n'est pas de gagner de l'argent, mais de savoir conserver son patrimoine dans le temps.
- D'accord. Mais pourquoi me dis-tu cela ?
- Pour deux raisons.

One, une lapalissade : l'argent va à l'argent. Plus tu es riche, plus ta fortune génère des intérêts. Une fois que ces intérêts couvrent tes nécessités, ton imposition et l'inflation, tu sais que chaque euro créé par ton travail ne l'est pas en vain : ce n'est plus une course contre la montre, mais un cercle vertueux qui s'alimente lui-même, et grossit ta fortune.

Two, tu as entendu ce qu'a dit Bruno. Le plus difficile est le premier million. Tu peux mettre dix ou vingt ans à passer le premier cap. J'ajoute que c'est aussi le plus rigolo. Devenir millionnaire te procure un plaisir unique, que tu ne retrouves pas avec les millions suivants. La plupart des familles françaises aisées mettent entre quinze et vingt ans à posséder pleinement leur résidence principale. Tu peux passer une génération entière à atteindre le deuxième niveau. Mais après cela, ta progression peut être fulgurante, car tu fais jouer l'effet de levier.

Mercredi 15 mai - 17h20 – TGV Genève Paris.

- Pourquoi avons-nous tous cette fascination pour

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

l'argent papa ?

- Tu me trouves fasciné par l'argent ?

- Tu admires et côtoies ceux qui en ont. N'es-tu pas membre d'un club de riches ?

- L'argent n'est pas un critère d'admission à l'Automobile Club.

- Arrête, tu sais très bien ce que je veux dire.

- Je ne suis pas fasciné, mais curieux. Celui qui part de zéro et arrive à une fortune en quelques années, oui, j'aime comprendre quel a été son parcours. Et je suis tenté de le féliciter.

- Mais enfin, tu m'as expliqué toi-même que l'argent ne peut être le fil directeur d'une vie.

- D'une vie, non. D'une vie professionnelle, oui ! Le médecin joue au docteur, le soldat à la guerre, le comédien à son personnage, l'homme d'affaires à l'entreprise. Je ne prétends pas que chercher à gagner le maximum d'argent est un jeu plus drôle ou plus noble, je dis juste que c'est un jeu comme un autre. Le tout est d'être un bon joueur, c'est à dire bon dans le jeu tout en respectant les règles. Mais quelles sont les règles de ta profession ? C'est tout l'art des affaires. Les règles changent, les valeurs restent. Le travail temporaire tout juste naissant est pénalement réprimé en 1960, et reconnu d'utilité publique et encensé contre le chômage quarante ans plus tard.

Quant à la fortune, il faut se rappeler dès la Genèse et dans les trois principales religions monothéistes, le sort funeste promis à toute personne ayant l'audace de vouloir s'enrichir. Dans le Judaïsme, une partie du peuple fabrique un Dieu d'or dans le désert du Sinaï : les coupables sont condamnés à rester dans le désert assez longtemps pour qu'y meurent toutes les générations fautives³. Pas mieux chez l'Islam : *« Au nom d'Allah, le Miséricordieux, ses richesses ne lui profiteront pas, ni ce qu'il a fait : il rôtera*

³ Exode, chapitre 32, verset 1 à 10

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

*au feu, dans les flammes*⁴. » Note au passage cette merveille de la littérature coranique qui parvient à dire une chose (Allah le miséricordieux) et son contraire (il rôtera au feu) dans la même phrase. Chez les chrétiens, Jésus juge qu'« *il est plus facile à un chameau d'entrer par un trou d'aiguille qu'à un riche d'entrer dans le royaume des cieux*⁵ » et l'apôtre et premier pape Saint Pierre les condamne à mort : « *Que ton argent périsse avec toi, puisque tu as cru que le don de Dieu s'acquerrait à prix d'argent*⁶. » Je m'amusais un jour avec un ami agent immobilier de la sévérité des Ecritures vis-à-vis des possesseurs de bien :

- « *Tu imagines le plus gros propriétaire foncier de la planète ! le pauvre n'a aucune chance d'aller un jour au Paradis !*

- *Comment...tu ne sais pas ?*

- *Quoi ?*

- *Venant de toi qui est un ancien scout, cela m'étonne, mais enfin, il n'est jamais trop tard pour apprendre : le plus gros propriétaire foncier du monde, c'est l'état du Vatican, siège de l'Eglise catholique. »*

Comme l'Eglise considère qu'elle n'est pas riche (parce que ses biens ne sont pas à vendre, explique-t-elle sans rire sur le forum de son site), je me suis dit que j'avais une marge confortable avant d'aller en enfer.

- Mais que fais-tu de la pauvreté, et de l'objectif d'égalité, au centre de notre devise nationale ?

- Il va de soi qu'il s'agit de l'égalité des droits, et non celle des patrimoines ou des pointures de chaussures. Pauvreté et richesse sont des valeurs qui n'ont de sens que comparées : un même individu est pauvre par rapport à untel mais riche par rapport à tel autre. Tout dépend de son

⁴ *Le Coran, Sourate 111.*

⁵ *Evangile selon Saint Matthieu, 19, 24.*

⁶ *Acte des apôtres versets 8, 20.*

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

propre regard.

- Mais ne peut-on tout de même pas tendre à l'égalité des patrimoines, en tout cas réduire les énormes disparités entre les très riches et les très pauvres ?

- Le rêve égalitaire part du postulat qu'il y aurait une corrélation entre l'avoir et le bonheur. Malheureusement, le bonheur n'est pas indexé sur le compte en banque. Pour t'en convaincre, compare le nombre de sourires que tu recenses en une heure dans une grande ville d'un pays riche comme Paris, et dans celle d'une ville pauvre comme Calcutta. Le bonheur est un cheminement personnel qui n'a rien à voir avec le patrimoine. On ne peut le transférer comme on fait passer une écriture comptable d'une ligne à une autre. Toute cette dramatisation autour de la pauvreté m'indiffère et l'exploitation politique qui en est faite me désole. C'est le syndrome Cosette. Chacun s'approprie le rôle gratifiant de Jean Valjean pour éviter celui du méchant Ténardier. La solitude du prisonnier ou de la personne âgée, sans distinction de patrimoine : voilà ce qui constitue, à mes yeux, la vraie misère.

- Quels sont les critères d'admission de l'Automobile Club ?

- Quel est le rapport avec ce que je dis ?

- Si ce n'est pas l'argent, qu'est-ce ?

- Et bien ! voici une transition parfaite pour le sujet de demain : l'entourage. Rendez-vous à neuf heures Place de la Concorde. Costume et cravate de rigueur bien entendu.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Leçon n° 7 :

***L'argent est un bienfait. L'argent rend libre. L'argent
permet à l'homme
de s'élever au-delà du matériel.***

Leçon n° 8 :

***Etre riche, c'est devenir propriétaire,
puis rentier et enfin de voir sa fortune
Croître d'elle-même.***

Leçon n° 9 :

Le plus difficile est le premier million.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

L'entourage

Jeudi 16 mai 09h00 – Automobile Club de France, place de la Concorde.

- Explique-moi à quoi sert l'Auto.
- « A rien » est une réponse. J'aime beaucoup celle de mon ami Edouard : « à se regarder les nœuds de cravate ». Plus sérieusement, c'est un club créé en 1895 par un des premiers constructeurs automobile, le marquis de Dion, quand l'automobile était encore un sport et non un problème environnemental. Il est le créateur du premier Grand Prix de l'histoire automobile en 1906. Aujourd'hui, c'est un endroit hors du temps et des modes, une sorte de deuxième cercle amical.
- Mais tout ce luxe est-il nécessaire ? Pourquoi le costume et la cravate sont-ils obligatoires ?
- Chaque lieu a ses normes. A l'X, tu portais l'uniforme. Malgré la mode des patrons high-tech en baskets qui a duré le temps d'une bulle, un interlocuteur d'affaires n'aura pas une bonne opinion d'un jeune homme en tee-shirt et jeans à première vue. Pourquoi s'ajouter une difficulté supplémentaire ? Si tu n'es pas dans la norme, dès les cinq premières secondes, tu perds de précieux points sans même t'en rendre compte. Je suis gentil quand je te dis que tu perds des points, parce qu'avec certaines

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

populations ou dans certains secteurs, comme la mode, la haute finance, le conseil, la pub, le cinéma, tu n'as aucune chance de faire partie du clan si tu ne respectes pas le *dress code*.

- Il faut donc que je me convertisse au costume et à la cravate comme toi ?

- Pas forcément. Il ne s'agit pas d'un moule. Il est vrai que le format classique a l'avantage de la transversalité : où que tu sois, tu es conforme à ta fonction de chef d'entreprise. Il y a une cohérence visible entre tes fonctions et ce que tu reflètes. Le message est clair, tu gagnes du temps et évites de perdre des points. Mais il y a d'autres formats. L'essentiel n'est pas le format que tu choisis, mais ce que tu choisis à l'intérieur de ce format.

- Et que faut-il choisir ?

- Prends du sobre, du solide, de l'essentiel. Ne porte que des bases. Tu trouveras toujours de quoi apporter une touche – jamais plus d'une touche - d'excentricité si tu en as envie. Mais elle sera assise sur un socle ferme. Le lithographe Albrecht Dürer professait au XVI^e siècle : « l'expression suprême de l'art est la simplicité ». Quand tu es simple, tu n'es ni ridicule, ce qui se pardonne aisément, ni ostensiblement supérieur à l'autre, ce qui ne se pardonne pas.

- Mais l'habit ne fait pas le moine, n'est-ce pas ?

- C'est la raison pour laquelle l'originalité doit venir d'abord de tes idées. D'ailleurs ce qui est à la mode n'est déjà plus à la mode. Un homme ou une femme charismatique fait briller ce qu'il porte, quoi qu'il porte. L'élégance n'est ni une question de vêtements, ni de taille, ni d'allure, mais une attitude de l'esprit. Si tu es bien élevé, si tu fais preuve de discrétion, si tu te montres humble et sais cultiver l'humour sur toi-même, ces qualités perceront sur ton visage, et tu auras cet air de bonne compagnie qui fait l'élégance.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Tout cela n'est-il pas secondaire par rapport à l'âpreté des combats d'affaires que tu décrivais lundi ?
- Il y a une bonne réponse en Alexandrin à cette objection... Hum, laisse-moi me souvenir...
- Encore une citation !
- Que veux-tu, la plupart des idées prodigieuses de ton père ont été déjà inventées vingt fois avant lui, et formulées par des gens bien plus intelligents. Ca y est, je l'ai : « *Tout s'arrange en dînant dans le siècle où nous sommes, et c'est par les dîners qu'on gouverne les hommes.* » Casimir Delavigne. Poète et dramaturge du XIX^e siècle.
- Un peu *old school* tout de même.
- Tu n'as pas tort, oui, mais le savoir-vivre reste une valeur essentielle de la vie en société et des affaires. Dans notre vieille Europe mais aussi dans le monde, les réceptions sont une des clés des affaires. Elles sont l'objet de codes vestimentaires, comportementaux et linguistiques précis.
- Linguistiques ? Le respect de la syntaxe et de la grammaire ne suffisent pas ?
- Respecter la grammaire est le minimum requis pour te faire comprendre d'un interlocuteur. Mais si tu veux avoir cette complicité de caste, tu dois éviter un certain nombre d'expressions communes ou régionales, reconnues par tous comme étant de mauvais goût. Cela peut paraître futile, mais à un certain niveau d'interlocuteur, c'est éliminatoire.
- Exemple ?
- Ils ne manquent pas. J'ai eu le plus grand mal à expliquer à mon informaticien bulgare qui souhaitait parfaire son français, que « bon appétit » ne se dit pas. Il rétorque que c'est une formule sympathique, adoptée et utilisée en français dans le monde entier. Objectivement, il n'a pas tort. Oui mais, « bon appétit » ne se dit pas, car il fait référence à l'estomac, ce qui n'est pas sensé intéresser

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

des convives de bonne éducation, même devant un bon hamburger à cheval. Le site du Bottin Mondain dresse carrément une liste des « dire et ne pas dire ». Tu le vois, il s'agit de codes précis. Comme le code de la route, tu dois parfaitement t'approprier ces règles sans avoir à y penser, comme le fait de rouler à droite en voiture. Bon an, mal an, ceci te permet d'avoir accès à un entourage de qualité.

- Mais je ne me sens pas seul.
- Parce que tu es encore étudiant. Par besoin d'être chef d'état pour connaître la solitude du pouvoir. Dès que tu dois prendre une décision difficile ou désagréable, même à la tête d'un petit commerce, te voici seul.
- Quelles décisions ?
- Licencié un commercial par exemple, et placer sa femme et ses deux enfants dans l'embarras. Tout responsable, un jour ou l'autre, doit choisir entre le mal et le pire. Il faut, dans ce cas, choisir le mal. De manière générale, plus on monte dans la hiérarchie des responsabilités, plus l'air est vicié, plus le calcul remplace la spontanéité, et la froide intelligence le cœur. John Mc Enroe⁷ a des mots étonnants pour décrire sa solitude de champion de tennis : *« j'étais au sommet de la montagne, les vents glacés soufflant autour de moi. Je faisais moins confiance aux autres, car j'avais l'impression que les gens voulaient toujours obtenir quelque chose de moi. Quiconque n'a pas occupé cette place ne peut même commencer à comprendre cela. »* Au moment de prendre ces décisions, crois-moi, tu es seul. Tu ne peux compter que sur toi et quelques proches qui connaissent le métier : c'est l'entourage que je veux évoquer. Comme je sais que tu aimes les présentations carrées, j'ai classé l'entourage en quatre groupes distincts : les amis, le conjoint, les associés, les fournisseurs clés.
- J'apprécie ton effort de présentation.

⁷ *Are you serious ? Ed Plon*

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Je te remercie, je deviens rigoureux à ton contact. A la différence de ta famille, imposée par le destin, ton cercle d'amis, lui, est le fruit de ton unique volonté. Le mot le plus important est « non ». Savoir dire non à ceux que tu ne désires pas à tes côtés est dur, mais cela te donne le temps et la liberté de dire oui à ceux que tu as choisis. L'adage prétend « qui se ressemble s'assemble ». Je crois plutôt l'inverse : « qui s'assemble se ressemble » : si tu tolères la mesquinerie ou le vice à tes côtés, tu finis par être contaminé.
- Papa, voici un problème de maths pour toi : soit trois coups de fils importants en même temps, l'un du boulot, le deuxième de ta mère, le dernier d'un copain. Classer en ordre croissant l'ordre des priorités.
- Enfin un problème de maths que je peux résoudre : 1/ la famille, 2/ les amis 3/ le boulot.
- Mais je croyais que tu étais un requin du business ?
- Quelle fonction justifie que, même en réunion, je ne prenne pas au téléphone mes parents, qui ont eu la bonne idée de me mettre au monde, et de manière générale les membres de ma famille ? Qui suis-je, petit chef d'une petite entreprise pour oublier l'essentiel ? Dès que je quitte mes fonctions, je suis un gentil petit mari.
- Tu es un gentil petit mari ?
- Il faut demander confirmation à ta mère bien entendu. Mais il serait inélégant de parler des femmes dans un club qui leur est interdit. Connais-tu la plus belle femme du monde, après ta mère bien sûr ?

Jeudi 16 mai 11h00 – Venus de Milo, musée du Louvre.

Voici Aphrodite, la déesse grecque de l'amour, appelée Vénus chez les Romains, sculptée vers le IV^e siècle avant Jésus Christ.

« Marbre sacré, vêtu de force et de génie, Déesse irrésistible au port victorieux,

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Pure comme un éclair et comme une harmonie, O Vénus, ô beauté, blanche mère des Dieux⁸ ! »

Ta mère a joué un rôle primordial, sans travailler une seule fois dans l'entreprise. C'est à la fois une gardienne de l'historique, une analyste incollable, une observatrice extérieure au regard neutre, une associée aux choix désintéressés, qui sait se souvenir des quarante ans du directeur France, plaire au banquier, arrondir les angles sans lesquels bien des affaires ne passent pas, et parfois, remonter le moral du champion quand le match est perdu. Pour l'entrepreneur, le conjoint est le thermomètre du bon sens, la mesure du risque, la synthèse de l'acquis. D'ailleurs lorsque les joueurs de foot sont achetés par un club professionnel, l'entraîneur se renseigne toujours sur la femme du joueur. Travaille-t-elle ? Est elle volage, sérieuse, aimante, indifférente ? L'entrepreneur, comme le sportif, n'est pas à l'abri de la grosse tête quand le succès ou l'argent arrivent en masse. Il est bon qu'un regard bienveillant rappelle que la source peut se tarir.

- Tu as des conseils à me donner pour choisir une femme ?
- Il vaut mieux prendre une brune.
- Tu es sérieux ?
- Non. Je me garderais bien de répondre à cette question. Une seule certitude : évite les insatisfaites.
- C'est-à-dire ?
- Une femme qui n'a pas le bonheur facile, une grognon, une geignarde. Le concept de l'insatisfaite n'est pas gênant en soi, mais il mobilise un homme pour le bien-être quasi-exclusif de sa femme, ce qui est super pour la femme, un peu moins pour la carrière de l'homme.
- Papa, tu me fais le retour du macho !

⁸ Charles Leconte de Lisle, *Poèmes antiques*

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Détrompe-toi, cela n'a rien à voir avec la condition féminine. Je pourrais soutenir la même chose dans l'autre sens ou avec un couple d'homosexuels. Un conjoint perpétuellement insatisfait t'amène à passer le plus clair de ton temps à résoudre des problèmes posés par lui. Certains trouvent un sens à leur vie grâce à cela, mais disons que c'est antinomique avec le sacerdoce qu'est parfois le choix d'avoir sa propre boîte.
- Comment as-tu rencontré maman ?
- Dans une soirée, chez des amis communs. Elle paraissait détachée de tout ce qui se passait autour d'elle. Toutes les filles étaient en tenue de cocktail, elle était vêtue d'une espèce de pull breton informe. Elle était en école de dessin. « Que faites-vous en école de dessin ? » lui ai-je demandé. « Je dessine des hommes nus » m'avait-elle répondu en une formule qui résumait à elle seule son naturel, sa simplicité et son culot. Elle m'avait cloué le bec.
- Quel est le troisième groupe ? les associés ?
- Oui, mais parler de structure capitalistique devant la poitrine parfaite de la Vénus de Milo est un défi à notre concentration. Le Greffe du Tribunal est à cinq minutes à pieds, allons-y.

Jeudi 16 mai - midi – Greffe du Tribunal de Paris.

- Tiens, regarde papa, la file des créateurs d'entreprises qui déposent leurs statuts.
- Voici la confirmation de ce que nous disions lundi : les entrepreneurs ont des profils très différents : artisans, cadres, étudiants, seuls ou accompagnés. Tiens, je t'ai apporté un modèle Tissot de statuts de SA. Tu aperçois ici un espace blanc : c'est là que tu noteras le nom de tes petits camarades associés.
- Papa, penses-tu que je doive m'associer ? Avec qui ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Bonne question. D'abord un fait juridique : il est plus facile, en Europe et aux Etats Unis, de se défaire de sa femme ou de son mari que de son associé.
- Pas très encourageant.
- C'est aux conditions de rupture que l'on détermine la nature d'un contrat. Choisir un associé pour fonder une entreprise est une décision centrale. Ce qui compte, c'est de respecter trois règles :
 1. Comprendre le dilemme « petit chez soi ou grand chez les autres. » C'est la première équation de tout créateur ou repreneur d'entreprise. Quand tu es « petit les chez autres », c'est-à-dire associé à 10% d'une TPE, non seulement les acheteurs potentiels de tes parts sont limités à tes coassociés, seuls décideurs de leur prix de vente, mais surtout tu rencontres les mêmes problèmes d'espace vital que cinq colocataires qui vivraient dans un studio de trente mètres carrés. A part l'exception d'entreprises destinées à croître rapidement, c'est souvent un nid à problèmes.
 2. Deuxième point, les apports doivent être complémentaires. Un mécène et un artiste, un inventeur et un homme de marketing, un architecte et un promoteur s'associeront avec bonheur. En revanche, deux commerciaux, deux ingénieurs n'ont rien à faire ensemble. Qu'ils montent chacun une structure autonome, quitte à mettre en commun les locaux comme le font les avocats, les médecins, les notaires.
 3. Et la troisième règle est que, de manière générale, il faut tendre vers le plus petit nombre d'associés parce que la part de gâteau est plus grosse en cas de succès, et surtout parce qu'il n'y a rien de pire que d'avoir une prise de décision compliquée ou lente, faiblesse que l'environnement réactif d'aujourd'hui ne pardonne pas.
- Très bien. Donc, si je peux, j'évite de m'associer, mais si j'en ai vraiment besoin, je trouve l'associé complémentaire pour un projet sur lequel on peut vivre à deux.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Exactement. Ou bien à trois, à cinq, à vingt si le projet le permet.
 - Et dans ce cas, comment répartir le capital ?
 - Là, tu mets le doigt sur l'essentiel. Répartir un capital entre associés, c'est faire en sorte que le nombre de parts de chaque associé soit cohérent avec son rôle effectif dans l'entreprise. Le mariage - c'est-à-dire 50% pour toi, 50% pour l'autre - a quelque chose de foncièrement sain, car tu crées un vrai couple d'affaires. Tu comprends bien que lorsque le capital est réparti suivant un schéma 51/49 ou 80/20, le minoritaire a les inconvénients de la prise de risque sans en contrôler les avantages. Mais le majoritaire, chef de fait, doit non seulement supporter les doléances d'un salarié, mais aussi celles d'un actionnaire.
 - Et à trois ?
 - Les trios à 33% sont fréquents, mais débouchent généralement sur le départ prématuré d'un des trois actionnaires. Le ménage à trois n'a jamais été populaire, même dans les affaires de cœur. N'est-il pas préférable d'éviter la présence du moins indispensable dès le départ ?
 - A quatre ?
 - Les quatuors 25% fonctionnent statistiquement mieux que les trios 33%. Les majorités sont plus franches à trois contre un, et il y a possibilité d'égalité, propice à la discussion constructive et aux décisions équilibrées.
 - Et plus ?
 - Il y a plein d'exemples de cas originaux qui fonctionnent avec succès. Des salariés de Microsoft sont devenus millionnaires avec des participations microscopiques. Je te donne de grandes lignes. A toi de composer ta propre sauce en fonction du projet, du secteur, de ta personnalité et celle de ton ou tes associés. Par exemple, si tu fais intervenir un fonds d'investissement, il te sera difficile de conserver la majorité, mais tu peux aussi atteindre l'objectif que tu m'as indiqué plus rapidement.
- Dernière recommandation sur la question des associés.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Laquelle ?
- Les conjoints des associés, plus prompts à crier au scandale que tes associés eux-mêmes. Regarde bien qui dirige le couple ! Dès que tu es associé avec quelqu'un, il est impératif de respecter transparence et rigueur dans la répartition des salaires et des dividendes.
- Comment as-tu fait, toi, pour rester « grand chez toi », c'est-à-dire majoritaire chez France artistes ?
- D'abord, je suis à l'origine de la création de la boîte, ce qui m'a permis d'en avoir la majorité. Ensuite, j'ai grandi par autofinancement, sans faire appel à des investisseurs extérieurs. Enfin, je pratique le troc.
- Le troc ?
- Vieil héritage du capitalisme à *la papa*, du temps où les postes dans les conseils d'administration n'étaient occupés que par des amis grâce aux participations croisées. Tu signes mon budget aujourd'hui, et je signe le tien demain. Depuis le début, je cultive l'entourage d'un groupe de quinze fidèles, conseillers, amis, parents, proches ou collaborateurs, qui connaissent bien la société, avec des compétences et des expériences complémentaires, et qui jouent un peu le rôle de conseil d'administration sans en avoir néanmoins le pouvoir de décision.
- Mais pourquoi ?
- Parce que si tu y réfléchis, dans la plupart des cas, l'entourage n'a pas besoin d'être associé juridiquement pour être associé à l'entreprise.
- Sont-ils payés ?
- Non. Cela dénaturerait tout. Nous pratiquons le retour d'ascenseur et le déjeuner gastronomique : je te conseille quand ça ne va pas, et tu fais la même chose quand c'est mon tour. A moi d'expliquer mon problème de façon humble, claire et neutre. Quand tu t'ouvres en toute franchise à des spécialistes bienveillants et désintéressés, tu récoltes des conseils de première bourre. Et la décision finale t'appartient sans complication de vote majoritaire.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Et puis cela te permet aussi d'avoir une bonne excuse pour profiter des restos de la capitale.
- Pourquoi ne pas joindre l'utile à l'agréable ? Je t'assure qu'il est plus confortable de parler affaires dans un trois étoiles que dans un café bruyant. D'ailleurs, je peux te démontrer cela derechef. On s'offre une petite pause ?
- Ca sent le bon resto ! Où va-t-on ?
- Je te fais le *pitch*, et tu essayes de reconnaître notre cantine, d'accord ?
- Ok.
- Tu entres, un premier groom te dit bonjour. Un autre prend ta veste, le donne à un troisième, qui l'apporte à l'hôtesse du vestiaire. Tu fais un pas vers le quatrième qui t'accompagne à l'ascenseur, devant lequel t'attend un cinquième, qui prend l'ascenseur avec toi. Cinquième étage. Un sixième t'accueille, t'indique ton chef de table, le septième, qui t'accompagne à ta table, et là, le directeur du restaurant te salue comme si tu avais sauvé toute sa famille la veille. Tu t'assieds à ta table, un serveur te remet une carte sur un plateau et le sommelier se présente. Avant d'avoir touché ta serviette, dix personnes se seront occupés de toi.
- Canard à l'orange ? Vue sur Notre- Dame ?
- Gagné.

Jeudi 16 mai - 13h00 – restaurant la Tour d'argent.

- Papa, une chose m'a toujours étonné chez toi.
- Ma deuxième balle de service ?
- Non, sans vouloir te vexer, c'est toujours la même depuis quinze ans, un service long slicé placé sur le revers, aisément repérable à la seconde où tu lances ta balle pour frapper. En revanche, je ne t'ai jamais entendu dire du mal de tes amis, ni de tes ennemis d'ailleurs, performance bien plus estimable à mes yeux. Ma question est simple : comment te retiens-tu ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- C'est gentil de me dire cela. Je parle de ton compliment, pas de ta critique. Je ne me « retiens » pas, comme tu dis, mais j'ai un secret de fabrique, qui vaut ce qu'il vaut.

- Vas-y.

- Dès que je sens poindre en public un jugement négatif, ou simplement une réflexion désobligeante sur quelqu'un, j'imagine que la personne dont je parle est présente parmi mes interlocuteurs. A chaque fois, j'entends mes paroles s'adoucir, mon analyse gagner en acuité et mon jugement en équilibre. Comme ça, je ne dis jamais du mal de quelqu'un, fusse-t-il mon pire ennemi. Je romps les ponts parfois, mais en silence, courtoisement. *No bad feelings.*

- La classe, quoi.

- Pas du tout, c'est un comportement très intéressé. Il permet juste de se protéger pour enchaîner les combats de la vie. Être bienveillant à l'égard de quelqu'un qui ne l'est pas en retour est difficile, mais en contrepartie, tu jouis de ta supériorité, car tu domines la rancœur au lieu d'en être l'esclave. Être exemplaire soi-même, et accepter que les autres ne le soient pas : c'est cela être chef.

- Et tu encaisses la calomnie sans rien dire ?

- Tu peux pardonner à un ami une parole malheureuse, un jugement hâtif, une indélicatesse. Mais n'accepte pas la calomnie. Lorsqu'on te calomnie, comme je le disais, coupe simplement, mais définitivement, le contact avec le malveillant.

- Qui sont tes fournisseurs clés ?

- Ce sont ceux qui touchent au cœur de la boîte : le triptyque « avocat comptable banquier » est complété aujourd'hui par un nouvel arrivant : l'informaticien. Ta *dream team* devra être composée de gens de ta génération, que tu tutoies de préférence, avec qui tu tapes de temps en temps une balle de tennis – sans toutefois les massacrer comme moi - avec lesquels tu déjeunes de manière

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

informelle, bref, de bons pros qui ne sont pas là seulement pour encaisser des honoraires, mais qui peuvent aussi te dire les choses désagréables sans avoir peur de perdre un client. Prends du jeune, du bon, du prometteur. Paye-les sans discuter mais exige d'avoir avec eux, ce que j'appelle la confiance de la dernière heure, celle qu'on donne après un bon repas, celle qu'on ne donne pas aux autres clients, la seule bien souvent, qui compte.

- Combien as-tu d'avocats ?
- Cinq.
- Mais dans quelles disciplines !
- Je travaille avec un spécialiste en droit du travail pour mes prud'hommes, un avocat d'affaires pour les questions de haut de bilan, un spécialiste du droit des marques pour contrer les copies de mes concurrents, un juriste pour mes impayés et mon préféré, un fiscaliste, qui me protège de l'administration fiscale.
- Tu les vois souvent ?
- Les avocats sont une confrérie que j'adore. D'abord parce qu'ils te sortent de mauvais pas, mais aussi parce que les rapports entre un avocat et son client sont toujours agréables pour le client : il y a un côté ange gardien réconfortant. Mais attention, le moyen d'exploiter au mieux les talents d'un avocat est de lui dire la vérité. Toute la vérité. Pas de chichi ni de tergiversation. L'avocat n'est pas un juge, mais ton général de brigade. Tu as le droit d'être en tort dans un procès, mais pas celui d'avoir caché des éléments à ton avocat : si celui d'en face est bon, il te fait la surprise de se servir de tes omissions en audience et tu te retrouves avec un procès perdu et un avocat furieux, à juste titre.
- Mais tu ne passes pas ton temps en procès tout de même !
- Non, grâce à mes conseils qui le passent pour moi. Mais surtout, je les consulte de manière préventive. Par exemple, le fait de passer deux heures chaque année avec

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

mon fiscaliste pour remplir ma déclaration d'impôts m'évite d'avoir des problèmes de cohérence déclarative, et donc des soucis fiscaux.

- Pourquoi, tu as eu des soucis fiscaux ?
- Comme tout chef d'entreprise.
- Tu crois vraiment ? Il suffit de payer ses impôts non ?
- C'est beau l'innocence. Je vais t'expliquer un moment incontournable de la vie d'un chef d'entreprise : le contrôle fiscal.

Leçon n° 10 :

Choisir son entourage, c'est savoir dire non.

Leçon n° 11 :

***Bien s'associer, c'est réunir
le plus petit nombre de personnes apportant
la plus grande variété de compétences.***

Le fisc

Vendredi 17 mai - 10h00 – Place Saint Sulpice.

- Regarde cette place, elle est extraordinaire. Devant toi, tu as l'Eglise Saint Sulpice, chef d'œuvre du 17^e siècle imaginé par Gittard avec à l'intérieur, une scène de l'Apocalypse peinte par Delacroix : Saint Michel terrassant le dragon. Et juste en face, le centre des impôts du sixième arrondissement, où se déroulent les combats de toutes les entreprises des arrondissements de la rive gauche de Paris contre le fisc. Drôle de coïncidence non ?

- La tour nord semble moins haute que la tour sud

- Oui, la tour nord a été reprise en 1777 par l'architecte Chalgrin, mais la révolution a empêché que l'on modifie la tour sud. Asseyons-nous sur le banc en face de la fontaine dite des quatre évêques : c'est sur ce banc, qu'un jour, il y a vingt ans, j'ai pleuré en silence d'épuisement en sortant de la commission départementale chargée d'étudier mon dossier fiscal, et pris la décision de délocaliser mon affaire.

- Tu avais triché ?

- Bien sûr que non ! J'aurais d'ailleurs eu bien du mal : j'avais vingt-neuf ans, et le même salaire que toi aujourd'hui. Mais j'ai découvert le fonctionnement réel et l'état exact de notre pays : un plongeon dans la France administrative.

- Raconte. Sur quoi portait ton contrôle fiscal ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Taxe sur la Valeur Ajoutée. Ces trois mots sont d'apparence et de fonctionnement simple : lorsque tu factures un produit ou un service, tu ajoutes en plus une taxe que tu perçois et que tu reverses au Trésor. Tu joues le rôle en quelque sorte de collecteur d'impôt. Le taux normal de TVA en France est de 19,6%. Certaines activités bénéficient de taux réduits, comme les livres ou d'autres produits à connotation culturelle. Les spectacles artistiques font partie de ces taux réduits : lorsque tu vas voir un film au cinéma, une pièce de théâtre, un comique au café théâtre ou un clown au cirque, tu payes 5,5% de TVA. Deux ans après la création de France Artistes, je reçois une notification de contrôle de l'administration fiscale. Mon cabinet comptable en charge des déclarations avait jugé, à la lumière des textes, que le taux applicable était de 5,5%. Il faut bien comprendre que facturer 19,6% ou 5,5% aurait laissé, pour France Artistes, un résultat final strictement identique : le taux de TVA dans une activité destinée à des professionnels reste non seulement insensible pour la société qui facture, qui ne joue que son rôle de collecteur, mais aussi pour le client, qui déduit la TVA lors de sa déclaration mensuelle. France Artistes fût l'affaire du mois de mon inspectrice : elle jugea que le taux applicable serait de 19,6%, additionna l'ensemble de mon chiffre d'affaires sur deux exercices, multiplia par la différence entre les deux taux, y ajouta 40% pour mauvaise foi du contribuable, et me redressa de deux cent mille euros.

- Pourquoi la mauvaise foi ?

- Parce qu'une fois un montant de redressement décidé, le LPF⁹ n'autorise pas l'administration fiscale à poursuivre au-delà. On peut ensuite simplement discuter d'une baisse du redressement. L'inspectrice utilise ainsi cette disposition comme une marge de négociation. A l'époque, cela représentait une somme énorme pour ma

⁹ *Livre des Procédures Fiscales*

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

société, qui signifiait sa fermeture. Je me demandais comment une agence artistique quasi-unipersonnelle sur les exercices concernés, pouvait, en dix-huit mois d'activité, en organisant des spectacles de clowns et de magiciens, se voir gratifier d'un tel redressement.

- Comment t'es-tu défendu ?

- Machiavel. Pousser l'autre à la faute. J'ai demandé à des inspections d'autres zones à quel taux de TVA ma société était soumise. Mais pour qu'on daigne me répondre, il fallait que je justifie d'un siège social dans la zone concernée. Je ne me suis pas démonté, j'ai fondé une association loi 1901 par zone interrogée simplement... pour avoir un avis sur le taux de TVA à appliquer.

- Non !

- Si ! Cinq associations créées en deux jours, avec les mêmes statuts que ceux de France Artistes dans cinq zones fiscales différentes. J'avais enfin mes réponses, qui variaient selon les zones. Ainsi, au même cas, exposé de manière rigoureusement identique, on m'écrivait rive droite :

« La TVA applicable sera dans votre cas de 19,6%, car vous relevez des dispositions relatives aux prestataires de service ».

Rive gauche on me répondait :

« L'ensemble de vos artistes relevant de l'article 273 B bis, le taux de TVA applicable est le taux réduit de 5,5% ».

De l'autre côté du périphérique, on m'expliquait que cela dépendait de savoir si les spectateurs payaient eux-mêmes leur repas ou non.

- C'était donc une erreur, tu as eu facilement gain de cause !

- Tu plaisantes ! Je ne le savais pas encore, mais une fois qu'un redressement t'est notifié, et que tu décides de le contester, tu entames avec le fisc une guerre, la plus civilisée qui soit : la guerre juridique. Je me souviens qu'à

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

l'époque, un cadre de la DGI¹⁰, Jean Michel Roy, en appelait dans le magazine l'Express à une : *« introspection collective pour dépasser une culture qui est parfois trop celle de petites écoles scolastiques poussant toujours plus loin les limites du raisonnement par l'absurde dans le contrôle fiscal. [...] Formé et poussé à faire du chiffre, chaque vérificateur doit réaliser par an douze redressements d'environ un million de francs¹¹. Peu importe finalement que les sommes soient justifiées ou non : ils ne sont pas chargés du recouvrement ! Du coup, ils tapent souvent sur tout et n'importe quoi. »*

Je me souviens aussi de conversations surréalistes avec mon inspectrice. Moi, jeune chef d'entreprise désireux d'apprendre, comptant au moins sur une coopération pédagogique. Elle, apeurée par sa hiérarchie, obnubilée par son chiffre.

- *« Monsieur, votre comptable a déduit la TVA d'une facture d'ordinateur de l'Hypermarché Carrefour qui ne fait pas apparaître la TVA. Je suis obligée de redresser. »*

- *« Madame, vous savez que Carrefour est un hypermarché, qui ne détaille jamais la TVA sur ses factures destinées au grand public. Mais cet ordinateur a une application professionnelle, puisque, numéro de série à l'appui, vous pouvez constater que c'est celui sur lequel vous travaillez actuellement. »*

Sa réponse est à encadrer en lettres d'or :

- *« la TVA doit apparaître sur la facture, c'est comme cela. Ce qui importe en fiscalité, Monsieur, ce n'est pas la réalité des faits, mais la réalité du dossier. »*

J'ai aussi le souvenir de l'expression terrifiée de mon avocat, me voyant arriver avant un entretien avec la commission départementale.

- *« Vous n'allez pas y aller habillé comme ça ?*

¹⁰ Direction Générale des Impôts

¹¹ Environ cent cinquante mille euros

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

J'examine ma cravate impeccable, mon costume sobre, mes chaussures cirées :

- *Mais où est le problème ?*
- *Le problème, c'est que vous êtes habillé comme un patron ! Il faut changer cela. Nous avons le temps : courrez chercher des baskets, un tee-shirt et un pull. »*

Et me voici ainsi traversant Paris en scooter, pour aller chercher une tenue moins « patron ». J'ai d'ailleurs, depuis ce jour-là, une tenue dédiée que j'utilise pour mes rendez-vous avec l'administration fiscale et mes audiences prud'homales.

- *Quelle tenue ?*
- *Fonctionnaire endimanché.*
- *Tu promets de me la montrer ?*
- *Non, elle est vraiment super crédible, je vais te faire peur. Mais je n'étais pas au bout de mes surprises : un billet de train prouvant que j'étais à tel endroit à telle heure pour une prestation dont j'ai la facture en bonne et due forme, ne sera pas déduit si le petit coupon de la carte bleue qui a servi pour payer n'est pas, trois ans après, toujours bien agrafé sur ledit billet. J'utilisais tous les recours : les commissions de ceci et sous-commissions de cela se succédaient. Lors d'une d'entre elles, dans un des bureaux du bâtiment qui se trouve face à nous, un inspecteur m'interpellait :*

- *« Comment avez-vous pu perdre ce justificatif ? Vous avez des diplômes ! (Puis, me désignant d'un doigt accusateur à l'assistance) : car Monsieur a fait une école de commerce. On ne vous apprend pas, dans vos écoles de commerce, à conserver les justificatifs ? »*

Devant les huit fonctionnaires aux yeux éteints qui composaient la commission départementale et qui attendaient ma réponse, aucun mot ne sût sortir de ma bouche. J'avais entrepris, créé et redistribué des richesses et des emplois pour le pays. Je ne m'attendais pas à des applaudissements ou à une médaille, mais pas non plus à

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

une salle d'audience ! Je me souviens m'être interrogé : « *mais qu'est-ce que je fous là ?* » En sortant de cette énième commission, je me suis assis sur le banc sur lequel nous sommes assis en ce moment, et j'ai été incapable de retenir mes larmes.

- Mais il s'agissait d'un dysfonctionnement occasionnel, tous ne sont pas dans ton cas !

- Je m'attendais à ton scepticisme. Alors, pour te donner l'éclairage d'un de tes propres camarades de l'X, je t'ai apporté la revue des anciens¹², voici l'extrait d'un article de Jérôme Giacomoni¹³ sur le sujet : « *Pris dans le maquis des réglementations et des lois, tu peines à identifier celles qui s'appliquent effectivement à ton cas et à en suivre les changements incessants. Aucun spécialiste n'est en mesure de te dire exactement ce qu'il faut payer mais plutôt que, selon la doctrine et la jurisprudence, tel montant est préférable à tel autre ; mais de toute façon, cela ne te protège en aucun cas d'un redressement.* »

- Tu n'es pas tranquille, même si tu payes tes impôts normalement ?

- Ce serait trop beau ! Depuis la révolution et le Code Civil, les lois s'empilent, se contredisent et personne n'est responsable sauf toi. Les entrepreneurs ont comme toi, dans leur immense majorité, une approche légaliste, ne serait-ce que pour éviter de perdre du temps avec ces problèmes. Mais ce sont aussi des professionnels qui ne peuvent pas intégrer, dans cinq ou six décisions quotidiennes, l'analyse de leur conformité par rapport aux cent soixante sept mille articles, lois, décrets, répartis en seize codes, et contrôlés par quatorze caisses qui régissent le fonctionnement des entreprises en France. Trop de règles tuent le jeu.

¹² *La jaune et la rouge, revue mensuelle de la société amicale des anciens élèves de l'Ecole Polytechnique.*

¹³ *Cofondateur d'Aérophile, société proposant des tours en ballon captif installés dans les parcs de grandes villes.*

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Comment t'en es-tu sorti ?
 - Je me suis battu dans le maquis des textes et des lois pour trouver la clé qui me sortirait du mauvais pas où le raisonnement impeccable et absurde de l'administration m'avait fourré. J'ai vite compris la musique : la fiscalité française est une planète à part. Il ne faut pas essayer de comprendre ou de s'amuser à ce jeu de professionnels. Il faut juste se payer un ponte, un de ces avocats qui se régale comme un enfant devant une assiette de mousse au chocolat quand tu leur confies un dossier.
 - Ton ami Maître De Klerck ?
 - Ce n'était pas encore un ami, juste un très bon pro que m'avaient conseillé des membres de l'entourage dont nous avons parlé hier. Pendant quatre longues années, pendant lesquelles j'ai vécu sous une épée de Damoclès, Maître De Klerck a géré mon dossier. Un beau matin de novembre, il m'appelle :
 - *« Je crois que j'ai une bonne nouvelle pour vous.*
 - *Ah bon ?*
 - *Et bien voilà, c'est gagné.*
 - *Comment cela ?*
 - *Nous avons gagné, le redressement est complètement annulé.*
 - *Mais enfin, comment avez-vous fait ?*
 - *Je vous ai dit que nous gagnerions par le vice de procédure. Nous avons créé une procédure de contentieux pour engendrer un vice. Ils n'ont pas mis longtemps à tomber dans leurs propres pièges : dans leur courrier de ce matin, ils se sont trompés dans l'origine de la notification de redressement, en notant en référence, la date de la notification initiale et non celle de la notification corrigée. La procédure est nulle, le redressement est sans fondement, vous n'avez rien à payer. »*
- Je m'étais tellement préparé à combattre jusqu'à la mort, à saisir jusqu'à la juridiction européenne s'il le fallait pour

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

prouver mon innocence, que cette victoire surprise me laissa presque aussi écœuré que le redressement lui-même. Il était dit que je sortirais de cette affaire comme j'y étais rentré : par l'absurde. En envoyant un mail à mes amis chefs d'entreprise pour leur annoncer la bonne nouvelle, certains rigolent :

- « *Ca y est, tu as perdu ton pucelage !* »

J'avais péché par naïveté, et cru à la toute intégrité de l'administration. J'avais une image du fonctionnaire de l'administration pas forcément très moderne, mais en tout cas honnête intellectuellement, sachant, comme les consultants d'entreprises privés, comprendre la réalité d'une entreprise en lisant son bilan et en posant quelques questions clés. J'avais confondu « *la réalité des faits* » avec « *la réalité du dossier* ». La « *charte du contribuable*¹⁴ », sensée éclairer celui-ci sur ses droits annonce pourtant clairement la couleur dès la première phrase : « *le contrôle fiscal est un débat contradictoire* ». La messe est dite ! Le chef d'entreprise n'a pas en face de lui un arbitre intègre qui recherche la vérité, mais un contradicteur. A l'image de deux hommes politiques de bords opposés qui, à partir d'une statistique identique, démontrent des causes et des conséquences inverses, l'inspecteur cherchera, à partir de ton bilan, à démontrer ta volonté de frauder. Il faut, dès le départ, ne pas se tromper de « débat ». Ton inspecteur, malgré ses gilets en laine et ses chaussures de confort, est un adversaire redoutable car il est à la fois un agent assermenté - comme les forces de l'ordre, sa parole supplante la tienne - mais surtout, contrairement à toi, il n'a rien à perdre. Il est là, quoi qu'il en dise et bien qu'il s'en défende, pour faire du chiffre. Ton expert comptable ne te protègera pas de ses foudres : plus de neuf contrôles sur dix débouchent sur un

¹⁴ La charte du contribuable est un document remis en même temps que l'avis de vérification pour informer le contribuable de ses droits.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

redressement.¹⁵ Ton comptable te permet juste de limiter les dégâts et de ne pas y passer tes journées.

- Mais finalement tu t'en es tiré !

- Oui mais à quel prix. Quatre ans de procédure ! Je ne te parle pas ici d'argent. Je te parle de ce qui se passe dans la tête d'un jeune homme de vingt-neuf ans. Il faut une confiance inébranlable pour se garder de céder au dégoût, et continuer à faire du business après ce genre d'épreuve. Cent fois, je me suis dit que je n'aurais pas dû monter ma boîte. Cent fois, je me suis fait violence pour tenir.

- D'où la délocalisation.

- Oui. Ça été un déchirement pour moi. Cela ne rentrait pas dans mon plan de carrière. Sans le réaliser vraiment, par réflexe conditionné, je m'étais toujours senti dans l'équipe « France ». Je me battais pour elle, j'applaudissais ses champions, je pestais lorsque son commerce extérieur baissait par rapport à celui de nos concurrents, Etats-Unis, Allemagne, Grande-Bretagne. J'étais français, farouchement et fier de l'être. J'aimais la manière dont mes amis américains n'osaient pas donner leur avis sur un vin avant que je donne le mien, et Dieu sait que je suis à peine capable de reconnaître un vin bouchonné ! Cela faisait parti d'un rituel. Sur ce banc, pour la première fois de ma vie, un sentiment nouveau, libérateur a envahi mon esprit : j'ai cessé d'aimer la France, je veux dire, comme un pays spécial. La France restait mon pays d'origine et de résidence, mais j'ai compris que pour grandir, il fallait rompre. Je n'ai jamais regretté ce choix, comme le grillon de Jean Pierre Claris de Florian : « pour vivre heureux vivons caché. »

- Caché où ?

- Sautons dans un taxi, je vais te faire découvrir le seul endroit à Paris où tu as le monde à tes pieds.

¹⁵ *Rapport annuel de la Direction Générale des Impôts, 2003.*

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

*Vendredi 17 mai – 14h30 - Institut Géographique National,
rue de la Boétie.*

- C'est amusant non ? Si tu baisses le regard, tu t'aperçois que nous marchons sur une énorme carte du monde dessinée sur le sol. Tu es sur la Côte d'Ivoire, et j'ai un pied dans la mer, et l'autre sur L'île de Guernesey. Traverse l'Atlantique, recule un peu, encore, stop, voilà. Te voici sur l'Île de Manhattan, New York. C'est là qu'habite le véritable propriétaire de ma boîte.

- Tu n'es pas propriétaire de ta boîte ?

- Dans les faits si, mais sur le papier, je ne suis même pas actionnaire.

- Pourquoi un tel montage ?

- Pour éviter tout contact avec l'administration fiscale française et, cerise sur le gâteau, parce qu'il me fait gagner environ 20% de marge brute au niveau de la société, et environ 40 % de revenus nets annuels personnels.

- Et c'est légal ?

- Parfaitement légal. La société dispose d'ailleurs d'un compte en Suisse, dont j'ai la signature.

- Et cela, c'est légal ?

- Tout aussi légal. Il est d'ailleurs légal pour un français d'avoir un compte en Suisse, simplement, il doit le déclarer à l'administration fiscale française.

- Et tu le declares, toi ?

- Je n'ai pas de compte en Suisse, je suis le fondé de pouvoir du compte Suisse d'une société américaine.

- Ok, disons que ce soit légal.

- Fais-moi confiance : c'est légal. Il y a suffisamment d'argent en jeu pour que je ne plaisante pas avec ça. Des fiscalistes très calés, assistés parfois d'anciens fonctionnaires des impôts, ont planché sur l'irréprochabilité de ce genre de montage.

- Mais est-ce moral ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Moral ?
- Oui, moral. Tu vis en France, tu profites des routes, des hôpitaux, des services de l'Etat français. N'est-il pas choquant que tu enrichisses les Etats-Unis ?
- Mon métier n'est pas d'aider l'Etat français à recouvrer sa dette, mais de développer une affaire. L'électeur français estime, en glissant son bulletin de vote, qu'on peut indéfiniment taxer le créateur de richesses. Grand bien lui fasse. En revanche, rien n'oblige ce dernier à les créer en France.
- Mais c'est égoïste, tu ne penses qu'à toi !
- Ah bon ? Mais dis-moi, comment mesures-tu l'égoïsme ? Tu as un ratio pour cela ? Quelle en est la formule ? et l'unité ? A trente-cinq ans, j'avais déjà payé plus d'impôts et créé plus d'emplois en France que la majorité des français ne le feront en une vie. Tu vois bien que cette logique n'est pas satisfaisante.
- Tu n'as aucun scrupule ?
- Non seulement je n'ai pas le commencement de l'idée de scrupule, mais je pense que les entrepreneurs français *ont le devoir* d'expatrier leur siège. Mieux vaut en effet pour la France des entrepreneurs français expatriés qui commercent, dépensent et investissent parfois dans leur pays d'origine, que pas d'entrepreneur du tout.
- Mais il y a des entrepreneurs qui vivent en France, qui ne rechignent pas à s'acquitter de l'impôt, et qui se disent contents de le faire.
- Effectivement, je suis moi-même entrepreneur en France, et j'y acquitte un impôt, important d'ailleurs. Simplement, je protège le gras.
- Le gras ?
- Oui, le haut de bilan, le capital qui permet de réinvestir ou d'épargner.
- Et que reste-t-il en France ?
- Le maigre, c'est-à-dire l'argent nécessaire au fonctionnement opérationnel de la société. Tout ceci est

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

d'ailleurs de notoriété publique. Les délocalisations ont été au cœur de la dernière campagne présidentielle. Je vais t'expliquer « le monde comme je le vois », pour reprendre le titre d'un bouquin de Lionel Jospin, sauf que nous n'avons pas le même opticien. La réalité du monde d'aujourd'hui, qu'on le veuille ou non, est que nous vivons dans un monde de libre échange, et de libre investissement. Comme tu le constates à tes pieds, la France est un petit pays parmi cent quatre vingt dix huit autres juridictions. La France, grande moralisatrice sur la question des paradis fiscaux, dispose elle-même d'un large éventail de zones à fiscalité privilégiée : les quatre vingt cinq zones franches en pleine métropole¹⁶, les aménagements de Saint-Barthélemy¹⁷ et des DOM-TOM¹⁸. Chaque pays combine ainsi les prises de position officielles pour une fiscalité domestique transparente et harmonisée, et, dans le même temps, la création d'exceptions locales. Depuis le début des années quatre vingt, l'écrasante majorité des entrepreneurs s'est « organisée » selon le terme consacré, c'est-à-dire, a délocalisé le gras des affaires. Certains l'assument publiquement comme moi, qui suis majoritaire dans mes affaires, et n'ai pas d'actionnaires à ménager ou de client à conquérir. D'autres, moins libres de leurs gestes et de leurs investissements sont plus discrets. D'autres encore profitent des dispositifs existant en France. Mais deux choses sont sûres :

1. La compétition fiscale existe, et la France y participe.
 2. Chaque entreprise française est conseillée par un expert comptable dont le métier est d'informer les dirigeants des dispositifs en place.
- Et quelle est la place de la France dans cette

¹⁶ Les zones franches ont une exonération totale d'impôt sur les sociétés et de charges sociales pendant un temps déterminé.

¹⁷ L'Île française de Saint Barthélemy, est exonérée de tout impôt sur le revenu.

¹⁸ Les DOM TOM ont un taux préférentiel de TVA allant de 0,9% à 13% au lieu de 19,6%.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

compétition ?

- Et bien, selon les français, très bonne. La France, sixième puissance mondiale, terre bénie des investisseurs, et blabla.

- Et selon toi ?

- Je me réfère à l'opinion du magazine américain *Forbes*, qui sort chaque année le très attendu *tax misery index*, l'indice de misère fiscale. Devine qui a la palme ?

- Non ?

- Et si. La France championne du monde des prélèvements obligatoires consolidés, assez loin devant tous les autres pays civilisés ou pas du monde. Et encore, ils ne prennent pas en compte des impôts dont ils n'imaginent même pas l'existence, comme la taxe d'habitation ou la redevance télé. Mais comme je te l'ai dit vendredi dernier, le vrai frein n'est pas le montant des taxes, qui n'est qu'une conséquence de la profonde défiance sociale française vis-à-vis de la réussite et l'argent, mais la nébulosité administrative. On peut s'accommoder de toute règle, même stupide, du moment que les joueurs et les juges chargés de la faire appliquer la comprennent.

- Tu affirmes que les délocalisations sont un phénomène général ?

- Bien plus. Aujourd'hui, on ne délocalise pas, on localise, avant même la création de la société. Si tu es guide de montagne, tu ne vas pas aller t'installer en Bretagne. Et bien si tu es entrepreneur, tu n'installes pas ta société en France.

- Et si tu le fais quand même ?

- Les investisseurs appellent cela une « erreur de gestion. » Si tu as moins de trente ans et que c'est ta première affaire, ils consentiront à parler d'une « erreur de débutant. » Les journalistes s'intéressent aux personnalités médiatiques qui fuient la France, alors que le problème ne vient pas de la petite proportion de grosses fortunes, mais

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

de la grosse proportion de chefs de petites et moyennes entreprises qui font l'économie française et qui n'ont jamais mis les pieds dans un greffe du Tribunal de Commerce français¹⁹. Ces évadés fiscaux profitent de l'art de vivre à la française, mais leur outil de travail, lui, est bel et bien en sécurité.

- Où ça ?

- Regarde à tes pieds : tu as l'embarras du choix. Chaque année, Les Paradis Fiscaux²⁰, la bible de la défiscalisation, sort son palmarès en fonction de plusieurs critères : sécurité, langue, stabilité politique, monnaie, imposition, notation par la communauté internationale. Descend vers les Caraïbes. Ton orteil gauche touche deux Iles : Little Cayman, et Grand Cayman. Les Iles Cayman sont la star mondiale avec environ 60% des avoirs de la planète. La Suisse, à un pas de Paris sur cette carte, et à trois heures trente en train comme nous l'avons vu mercredi, détient 65 % des avoirs européens. En 2007, l'Angleterre a géré 90 % des transactions financières en Europe et 79% des fonds d'investissements sont administrés au Luxembourg. *No comment* comme dirait Gainsbourg !

- De quoi vivent ces français évadés fiscaux ?

- Ils sont salariés de sociétés de portage ou d'intérim françaises ou étrangères. Certains n'ont aucun revenu en France, ce qui crée des cas savoureux de contribuables à la fois RMIstes et assujettis à l'ISF.

- C'est quand même une solution de facilité.

- Détrompe-toi. Cela coûte très cher en conseils et en intermédiaires. C'est de la haute couture. Il faut un chiffre d'affaires suffisamment important pour que cela vaille le coup.

¹⁹ Le greffe du Tribunal de Commerce est le lieu où les statuts des nouvelles entreprises sont déposés.

²⁰ *Les Paradis Fiscaux*, de Grégoire Duhamel, Ed Broché.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Combien ?
- Disons à la louche, pas moins d'un million d'euros. En dessous, mieux vaut ne pas entrer dans une logique internationale.
- Mais papa, les choses peuvent changer, la France est capable d'évoluer, un gouvernement dynamique peut faire changer les choses. Pourquoi ris-tu ?
- Parce que tu es enthousiaste ! C'est réconfortant ! L'enthousiasme est une vertu de jeunesse, c'est très bien que tu l'aies. Quant à moi je lui préfère la lucidité : la France ne changera pas parce qu'elle n'a pas envie de changer. Sa valeur clé n'est pas l'esprit d'entreprise mais l'art de vivre. Pour t'en donner une illustration, compare les paroles et les mélodies des dix premiers tubes français et leur équivalent anglais ou américain. D'un côté, la ballade légère et nonchalante, de l'autre, la pop chorégraphiée et efficace. Nous ne vivons pas sur la même planète et c'est tant mieux ! Simplement, pour un jeune chef d'entreprise français, il ne s'agit pas d'espérer plus que le pays ne peut faire. Je te rappelle l'impératif d'objectif unique que nous avons décidé mardi. Notre métier ne consiste pas à essayer de changer les choses, mais à s'adapter au cadre quel qu'il soit. La condition des ex-pays communistes gangrénés par la bureaucratie de la Chine et de la Russie n'ont pas empêché des entrepreneurs locaux de réussir au-delà du milliard de dollars, naturellement à l'abri à l'extérieur de ces pays. Le succès en affaires n'est pas une question de cadre propice ou pas, mais *d'adaptation* à ce cadre.
- La France, pays de l'art de vivre ?
- Bien plus que celui de se battre. Entourés de mers, de montagnes, irrigués de fleuves, nous sommes privilégiés jusque dans notre géographie. Nous jouissons d'un climat tempéré et de terres de bonne qualité : pas d'ouragan, de volcans, de tremblements de terre, de tsunami en France. Naturellement, une telle situation a

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

provoqué les convoitises des romains, des arabes, des anglais, des allemands. Mais notre méthode contre l'envahisseur est éprouvée : nous perdons la guerre, faisons le tour du propriétaire au vainqueur, puis le raccompagnons gentiment à la porte quelques années plus tard, aidés de l'allié du moment.

- Tout ce que tu me dis là, tu le dis de la même façon à tout le monde ?
- Bien sûr.
- Même à ton contrôleur des impôts ?
- Il le sait déjà !
- Il n'y a aucun risque ?
- Si, celui de devoir supporter un contrôle fiscal tous les trois ans si tu es provocateur, par exemple en affichant en France un train de vie démesuré. Ta question me donne envie de te parler plus précisément de la notion de risque.
- Le risque ?
- Oui le risque en entreprise, sa philosophie, sa mesure. J'ai une idée.

Leçon n° 12 :

***Le contrôle fiscal n'est pas une vérification impartiale
mais une guerre juridique
entre deux parties engagées.***

Leçon n° 13 :

***Localiser le siège d'une société en France quand on peut
le faire ailleurs
est une faute de gestion.***

Le risque

Samedi 18 mai – 8h - Pont de l'Alma.

- Pourquoi ce rendez-vous sur le pont de l'Alma ?
 - Tu le sauras bientôt. Le sujet d'aujourd'hui sera traité par un exercice appliqué. Tu as bu hier soir, fait la fête ?
 - Non, pas du tout.
 - Tu te sens en bonne forme, pas malade, pas de bobos ?
 - Non ! Mais pourquoi me demandes-tu cela ?
 - Tu m'as demandé de t'apprendre à devenir un entrepreneur, je voudrais vérifier quelque chose.
 - Très bien.
 - Saute.
 - Comment ?
 - J'ai dit : saute.
 - Dans la Seine ?
 - Evidemment. Il ne s'agit pas de sauter à la corde.
- Louis regarde en bas, observe l'eau, jette un regard circulaire autour de lui.*
- C'est complètement interdit !
 - Oui.
 - Tout le monde va me regarder comme si j'étais fou !
 - La belle affaire.
 - Je risque quoi ?

- Une amende de trente-cinq euros par la police fluviale, et un gros bleu si tu es maladroit. L'amende est pour moi.

Je ne le quitte pas des yeux.

- Alors tu sautes ?

- Qui me rattrape ?

- Personne, tu es seul, il faut que tu rejoignes à la nage le quai Branly, côté Tour Eiffel, puis que tu grimpes là-bas.

- Et mes vêtements ?

- Je m'en occupe

- Et toi ?

- Aujourd'hui, c'est toi qui saute. Je te rejoins en bas à pieds. J'ai choisi le pont le plus haut de la Seine, prend cela comme une marque d'estime. Si tu regardes ici en bas, tu peux lire la devise de la ville de Paris gravée sur le pilier du Pont : *fluctuat nec mergitur*, « Flotte et ne coule jamais ».

- Merci. Cela ne m'aide pas. Et les bateaux mouches ?

- Le premier bateau est à 10h. Il est 8h08.

- Tu as réponse à tout n'est-ce pas ? Je suppose que tu as tout prévu.

Louis se déshabille, me confie ses vêtements, tente de repérer l'éventuelle présence de policiers. Rassuré, il passe de l'autre côté de la rambarde. Il fixe l'eau, son visage se concentre. Les curieux s'approchent, incrédules, s'installent pour assister au spectacle. Louis n'y prête pas attention. Il répète déjà son geste. Je devine l'afflux d'adrénaline qui met tous ses sens en état d'alerte. Il prend sa respiration et d'une impulsion légère, se laisse tomber dans la Seine. Il frappe l'eau dans un éclaboussement dont le son m'arrive décalé. Louis est sportif et excellent nageur. Il s'ébroue la tête d'un geste vif et entame un crawl vers la rive. Je le rejoins à pied.

Que croit-il ? Qu'il suffit de décréter « je veux être entrepreneur » pour le devenir ? Qu'entrepreneur est un

métier d'intello de salon ? Je crois à la noblesse de mon métier, à son caractère éminent. A cause du risque. C'est ce qui le rend à la fois admiré et jaloué. Le risque, je l'ai étudié en cours, à coups de calculs de probabilité. Rien à voir avec ce que j'ai connu dans la réalité, à la tête de ma société. J'observe les mouvements amples de mon fils en train de nager. On dirait qu'il a fait ça toute sa vie, nager après avoir sauté d'un pont à moitié nu dans la Seine. Mon fils aurait-il ce grain de folie, cette capacité à risquer, indispensables à l'entrepreneuriat ?

Samedi 18 mai - 9h30 - Hôtel Lutetia.

- Alors, pas trop froid ?
- Tu es un grand malade papa.
- Pardon : c'est toi qui as sauté. Je ne suis que ton coach. Elle était bonne ?
- Froide, mais on s'y habitue. En tout cas, remarquable organisation : j'apprécie la douche chaude dans la suite du Lutetia !
- C'est la moindre des choses. N'oublie pas qu'après tout, je suis organisateur de spectacles. De ce point de vue d'ailleurs, les promeneurs de ce matin n'ont pas été déçus. Pendant que nous prenons un petit déjeuner bien mérité, en tout cas pour toi, réfléchissons ensemble sur ce qui s'est passé.
- Tu as voulu me tuer.
- Très drôle. N'as-tu pas remarqué le regard des gens autour de toi ?
- Si, ils me prenaient pour un dingue.
- Ils te regardaient comme un fou parce qu'ils jugeaient que sauter de ce pont était risqué. Que se passait-il dans ta tête ?
- J'avais peur !
- C'est honnête et sain de l'avouer. Mais ce n'est pas le mot exact. La peur, c'est quand une voiture te fonce

dessus. Tu ne maîtrises rien. Le sang quitte la tête pour se concentrer dans l'organe vital, le cœur, d'où l'expression « être blanc de peur ». Tu n'avais pas peur ce matin, car tu maîtrisais ton geste et la situation. Ce que tu as mené avant de sauter est une analyse de risque, très rapide mais bien réelle. L'enjeu valait la peine : ton propre corps. Tu t'es servi de ton intelligence et tu as été aidé par l'afflux d'une hormone, l'adrénaline. Elle accélère la vitesse de la respiration, accroît le rythme cardiaque et aiguise tous tes sens qu'elle met en éveil pour recueillir le maximum de données sur le problème du moment. L'analyse des passants a été : « ce type est fou, il ne sait pas ce qu'il fait, il n'y a rien à gagner à sauter de ce pont sinon des blessures graves et une amende. »

- Ça a été la mienne aussi.

- Dans un premier temps. Puis tu as réfléchi : « *Papa me demande de sauter, il doit y voir une vertu pédagogique, comme je suis là pour apprendre, j'en accepte le principe. Ce pont fait environ quinze mètres, j'ai déjà sauté de hauteurs plus grandes. Il n'y a pas de vent, je vois bien la surface de l'eau. Je suis en forme en ce moment, je sais que la Seine est profonde puisque des bateaux y naviguent. Je vais donner une impulsion douce pour bien rester droit. Le scénario noir et peu probable est que je me réceptionne mal, et que je fasse un plat douloureux : je suis prêt à accepter cette conséquence. Le scénario encore plus noir et encore moins probable, disons, une chance sur cinq cent, est que le choc ou la douleur me fasse perdre connaissance. Dans ce cas, je sais que je peux compter sur mon père qui m'observe et se tient prêt. Je sais qu'il sait qu'il faut me mettre immédiatement la tête hors de l'eau et me ramener à terre en me prenant sous les bras. Nous sommes en mai, l'eau est douce. Enfin, aucun bateau ne s'apprête à passer sous le pont maintenant. Compte tenu de ces données, le risque que je saute maintenant est acceptable.* »

N'as-tu pas mené cette analyse ?

- J'admets. Mais j'attends avec impatience la conclusion. Cela a intérêt à valoir le coup.

- Aïe, l'intello reprend le dessus. Il va falloir que j'assure. Bien, trois points.

1. Primo. Trop de réflexion nuit à l'action. Il faut savoir mettre en veilleuse son intelligence pour simplement oser. Tu connais le mot de Napoléon : « en guerre comme en amour, pour conclure il faut se voir de près ». Faire d'abord et réfléchir ensuite. C'est sans doute choquant pour le cartésien que tu es. Mais Descartes lui-même ne peut rien pour résoudre un problème dont tu n'as pas toutes les données, d'où mon deuxième point.

2. Le risque en entreprise ne consiste pas à tenter d'obtenir le meilleur ratio de retour sur investissement, ce qu'un enfant sachant les mathématiques peut faire, mais de juger quel est le meilleur ratio de retour sur investissement *en l'absence d'informations*. Notre métier, comme celui du banquier, n'est pas de prendre des risques, mais de les mesurer. Ce matin, tu avais suffisamment de données pour accepter le risque. Sur un strict plan d'analyse de risque, sauter du pont de l'Alma comme tu l'as fait est moins risqué que de descendre un escalier inconnu les yeux bandés. Parce que tu as les bonnes infos.

- Il y en a que je n'avais pas, comme l'intérêt pédagogique. Je t'ai fait une confiance aveugle.

- Le seul véritable risque de ce matin est d'ordre social. Tu te souviens de ta réflexion : « tout le monde va me regarder comme si j'étais fou ». Le regard des autres est un frein terrible dans la prise de risque. « Et si on le sait ? Et si on se moque de moi ? Et si j'échoue ? » Dans un bel effort de concentration, tu as enlevé tout cela, tu es passé outre et tu as eu raison. Lorsque tu auras besoin d'oser devant un achat immobilier, le licenciement d'un collaborateur ou l'achat d'une autre boîte, peut-être te rappelleras-tu la scène de l'Alma, et peut-être, après avoir

mené l'analyse avec rigueur, sauras-tu foncer en dépit des doutes, en laissant de côté l'avis de tes proches, des conseils, des journalistes. C'est parfois indispensable. Qui ne risque pas ne gagne pas.

- Tu me dis que tu prends des décisions sans avoir toutes les informations. Pour le coup, c'est très risqué cela !

- Tu as raison si tu es seul avec une décision à prendre. Mais dans la vraie vie, tu as des concurrents contre toi. Il ne s'agit pas d'avoir toutes les informations, ce que tu n'as jamais, mais d'en avoir une déterminante, l'info clé que les autres n'ont pas, celle qui fait basculer l'affaire dans ton escarcelle parce que tu vas plus vite ou tu offres plus.

- Comment fais-tu pour avoir ces informations ?

- Je cherche des sources parallèles. C'est en cela que réside la vraie difficulté. Dans le cas d'achats ou de cessions d'actifs, qu'ils soient mobiliers ou immobiliers, des motivations affectives et de politique interne viennent polluer à la source la qualité, et bien souvent, la véracité des informations dont tu disposes. Il faut donc aller soi-même physiquement vérifier ces informations auprès des intéressés pour prendre la mesure de leur qualité. C'est ce que j'ai appelé la confiance de la dernière heure. Et puis, il faut sans cesse revenir aux fondamentaux. Le prix d'un bien immobilier par exemple, n'est jamais que la somme du coût de son terrain ajouté à celui de son coût de construction. Tout le reste est dangereusement secondaire. L'immobilier est bon marché et va monter quand il rapporte 10%, et trop cher et va baisser quand il rapporte moins de 5%. C'est comme ça et pas autrement. On t'expliquera mille fois que telle situation est spéciale, que tel emballement est justifié par telle particularité, mais tout ceci reste au contraire très ordinaire.

- Comment évalues-tu un risque ?

- En entreprise, le risque est plus subtil que ce matin,

car étalé dans le temps. Les batailles juridiques, par exemple, sont ralenties au rythme du temps judiciaire. Il faut savoir se déconcentrer totalement, oublier le dossier pendant plusieurs mois, pour s'y replonger avec le même affûtage des sens en temps voulu. Gérer la concentration est dans ces cas une question de timing. Mais pour répondre à ta question, je dirais qu'évaluer un risque, c'est prévoir le pire pour que le meilleur arrive. Bonne transition pour mon tertio :

3. Perdre. On peut toujours chercher l'idée parfaite, l'investissement garanti, le pari immanquable, mais le risque zéro n'existe pas. Donc agir, par définition, c'est accepter de perdre. Sauter, c'est accepter de se faire mal. D'où ma méthode des deux scénarios. Dans une affaire, ce qui m'attire en premier lieu est le scénario rose. C'est une bonne affaire, parce qu'elle me fait gagner tant. Juste après, lorsque je suis bien « accroché » par le chiffre, je grossis au maximum tous les obstacles, et je crée mon scénario noir. Si ce scénario noir ne me met pas en danger, si je suis prêt à l'accepter en cas de défaite, je signe.

- C'est aussi simple que cela ?

- Oui, c'est aussi simple. Une fois signé, évidemment, je me démène pour que ce soit le rose qui l'emporte.

- Et pour cela, comment fais-tu ?

- Je surveille l'affaire comme le lait sur le feu, je la « tiens » jusqu'au bout d'une poigne ferme en apportant une attention millimétrique aux détails dans lequel, c'est bien connu, le diable se niche. En un mot, je fais fonctionner ma tête. Lundi, nous allons chez des gens intelligents, des gens qui n'ont jamais sauté de ponts. Je te donne rendez-vous quai de Conti, dans le temple français du savoir : l'Institut.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Leçon n° 14 :

*Evaluer un risque, c'est concevoir
un scénario rose et un scénario noir.*

Leçon n° 15 :

Prendre un risque, c'est accepter de perdre.

Les études, l'intelligence et l'audace

Lundi 20 mai – 09h30 - Institut de France, quai de Conti.

- Nous voici à l'Académie Française, créée en 1635 sous Louis XIII par le Cardinal de Richelieu. Je te rapportais vendredi un mot de Bonaparte : avant de devenir Napoléon, il n'a qu'une idée en tête à son retour victorieux en 1797 de la campagne d'Italie : en devenir membre. Il sait que cette appartenance lui donnera le statut d'homme d'Etat à lui, le militaire. Il embarquera avec lui un grand nombre de savants français de l'Institut à la conquête de l'Egypte. Cela aboutira aux liens privilégiés que nous avons encore avec l'Egypte, illustrés par l'obélisque de la place de la Concorde ou plus récemment la pyramide du Louvre. Voici la bibliothèque.

- Impressionnant ! Je croyais que la bibliothèque était réservée aux académiciens.

- Et aux savants recommandés par un membre. C'est à ce titre que nous sommes ici aujourd'hui, grâce à mon ami Jean Arthyr. Encore un polytechnicien !

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Puis-je te poser une question personnelle papa ?
- Bien sûr.
- Ton père a fait l'X. J'ai fait l'X. Pourquoi ne l'as tu pas fait toi-même ?
- Et bien en général, quand on me pose la question, je réponds que l'intelligence n'est pas héréditaire, et que la bosse des maths a sauté une génération pour atterrir sur toi en laissant au passage un débile : moi.
- Tu penses vraiment ce que tu dis ?
- Bien sûr que non. Sur le papier, n'importe quel jeune homme ou femme dispose des moyens intellectuels pour réussir un concours comme Polytechnique. Simplement, il faut, en face, produire un effort important de conditionnement et de travail que je n'ai pas réalisé.
- Tu le regrettes ?
- Ce n'était pas mon Graal à moi. Un diplôme prestigieux ouvre un carnet d'adresses et impressionne les belles-familles. Par chance, la mienne était composée de marins, il valait mieux connaître la différence entre un génois et une trinquette plutôt qu'un isomère et un positron. Quant au carnet d'adresses, on trouve le même dans les trois clubs parisiens qui comptent. Mais surtout, à force de conditionnement, il y a le risque, que tu relevais toi-même dimanche, de devenir employé modèle, aux ordres toute sa vie. Je n'ai pas ma tête dans les journaux professionnels, mais je suis libre de mon temps et maître de mon destin, ce qui était mon véritable rêve d'enfant. Et puis j'ai fini par acquérir la conviction qu'en affaires, ce qui importe n'est pas *ce qu'on sait* mais *qui on connaît*. Les meneurs d'hommes sont rarement des cérébraux ou de grands philosophes, ce sont avant tout des gens faciles d'accès, ouverts et généreux, qui savent donner sans compter, agir sans calculer. Cela dit, être diplômé d'une école prestigieuse est un véritable atout.
- Tu me rassures ! Quels atouts ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- D'abord, tu as le goût d'apprendre. Ça, c'est une carte formidable dans le jeu de la vie. Le nouveau, le bizarre, l'incongru ne te rebute pas, il excite ta curiosité. Ensuite, tu as le goût du travail. Un type qui a passé trois années de sa vie à avaler des formules mathématiques en prépa n'est pas indolent. Le jour venu, tu pourras encaisser un surcroît de travail, de pression, de problèmes à plusieurs facettes sans te démonter, puisque tu as déjà connu pareille atmosphère en concours, ce formidable entraînement où tu as un temps réduit pour résoudre une succession de problèmes complexes. Même si les données seront différentes, tu as l'habitude du *delivery*, de la livraison en temps et en heure.
- *Delivery*, je note.
- Enfin, tu as le *mojo*.
- Le *mojo* ?
- Oui, le plus important, le *mojo* ! Le feu sacré ! la confiance en soi ! Sans le *mojo*, Charles de Gaulle est un général deux étoiles, Madonna une fausse blonde décolorée et Jésus de Nazareth un prophète de plus. Tu n'es pas obligé d'être polytechnicien pour avoir le *mojo*, mais quand tu as besoin de *mojo*, tu peux toujours te dire que le type en face n'a pas fait polytechnique. Peut-être auras-tu la chance de concilier audace et diplôme. Dans ce cas, le monde est à toi !
- Tu crois ?
- C'est l'évidence, Louis. Tu disposes d'un atout fondamental, le luxe suprême : la jeunesse. A vingt ans, diplômé ou pas, tu peux raisonnablement rêver de tout ! C'est une question de volonté et de constance dans l'objectif. Giscard confiait : pour être Président de la République, il faut y penser tous les matins pendant trente ans. Mitterrand, maître en ambition, expliquait que pour réussir, la rigueur d'analyse doit être mêlée à une foi d'enfant.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Tu cites Mitterrand maintenant ?
- N'oublie pas que cet homme est passé des huées de l'attentat de l'observatoire en 1959 à la Présidence de la République en 1981, soit en vingt deux ans. Quel parcours ! Je t'ai apporté les résultats des tests du Gmat de l'Insead cette année que m'a passé un ami qui y enseigne. Il y a trois garçons avec un score de 800, c'est-à-dire la note parfaite. Pour te donner un ordre d'idée, 750 est un score rare, produit par des personnes exceptionnellement douées. Mais le score parfait est atteint de plus en plus fréquemment. Sais-tu par qui ?
- Non.
- Les indiens. Là où Polytechnique éduque les meilleurs mathématiciens d'un pays de soixante-dix millions d'habitants, l'équivalent indien le fait sur un milliard. Peux-tu imaginer la qualité des promotions de cette école ? Autre chose. Voici une calculatrice de poche, offerte par ma banque avec ma nouvelle carte de paiement. Elle a un coût de construction d'environ deux centimes d'euros. Quelle est la racine carrée de 2.541 ?
- Comment ?
- La racine carrée, tu peux la calculer ?
- De 2.541 ? Oui bien sûr, euh environ 50.
- Ma machine à deux centimes d'euros vient de me donner la réponse : 50,65. Elle a été plus rapide que toi, et aussi plus précise. Conclusion ?
- Tu cherches à m'humilier là ?
- Non, pas du tout. Conclusion donc : une machine à deux centimes d'euros peut aller plus vite et plus précisément que toi. Ton intelligence et ton diplôme de l'X, en ce qui concerne le calcul des racines carrées, vaut moins de deux centimes d'euros. J'ajoute qu'un ordinateur à mille euros fera à peu près tout ce que tu sais faire en maths.
- Donc ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Je cherche à te faire mettre le doigt sur deux notions. *Primo*, l'humilité. Tu seras surpris de la qualité du travail de tes concurrents, même et surtout ceux qui n'ont pas fait d'études. Ne sois pas comme ces coqs persuadés qu'ils sont plus malins que les autres sous prétexte qu'ils ont réussi un jour, à vingt ans, un concours difficile. Lorsqu'ils font le bilan, une majorité des diplômés de prestige découvrent que la plus grande réussite de leur vie professionnelle est précisément ... l'obtention de leur diplôme ! Ne commets pas cette erreur. Reste ouvert aux autres, à leurs méthodes et à leur enseignement.
- Bien.
- *Secundo*, le monde a changé. L'intelligence n'est plus une valeur exceptionnelle. Un fiscaliste ? un quadrilingue ? un génie des mathématiques comme ceux de Bruno ? Tout ceci s'achète et se facture à l'heure. En revanche, un type capable de se mettre personnellement en danger pour un projet, ça, c'est très rare. Ta valeur ajoutée en entreprise aujourd'hui n'est pas ton intelligence, mais tes couilles.
- Papa !
- Oui, je maintiens, il s'agit de les mettre sur la table, c'est physique et grossier, c'est exactement ce que je veux dire. Dans la tête d'un chef d'entreprise, les banques servent à prêter, les avocats à conseiller, les comptables à compter, et les cerveaux à gérer les affaires en place. Tout ce petit monde en uniforme ne sont que des fournisseurs. Lui seul passe commande, lui seul est le pilote.
- Je te trouve cette idée méprisante pour les autres catégories socioprofessionnelles.
- Si tu veux, je te la reformule enrobée de dix minutes de salamalecs intellos pour qu'elle ait l'air de contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique, mais entre nous, cela ne changera pas ma conviction. Connais-tu le surnom de Jacques Chirac à ses débuts ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Le bulldozer.
- Et oui ! Où est la finesse dans un bulldozer ? Et pourtant, qui peut y résister ?
- Mais l'idée ? Il ne faut pas une bonne idée pour créer une entreprise ?
- Crois-tu que Paul Allen et Bill Gates ont inventé MS Dos dans leur garage ? Non, ils l'ont racheté en 1977 à un studio d'ingénieurs californiens. Crois-tu que mes trois amis Eric, Alexandre et Alice ont inventé la poudre ? Non ! Ils exercent des métiers vieux comme le monde. L'important n'est pas l'idée mais le marketing, le financement, la qualité des équipes de management, et aussi l'effronterie de se dire qu'on va passer de rien à numéro un du secteur. La vraie difficulté ne se résume pas à trouver des idées d'entreprises, ni même de bons projets, mais des hommes suffisamment tenaces pour les imposer au marché. On se méprend sur la nature de l'énergie requise pour entreprendre. Elle n'a rien à voir avec celle que t'a demandé le succès à ton concours. Le travail de la prépa est lourd mais reste confortablement intellectuel. Les résultats tranchent : échec ou réussite. En revanche, tout comme la marche est une succession de chutes rattrapées, le travail de l'entrepreneur est une suite de revers avec lesquels il faut apprendre à vivre. Réussir en affaires n'est pas éviter les échecs mais s'en relever toujours.
- Quand je t'écoute, j'ai effectivement l'impression que tu en as bavé.
- Monter une boîte n'est pas compliqué, c'est dur. C'est une course de fond qui s'apprivoise à la longue, empiriquement.
- Mais alors, qu'est ce que l'intelligence pour toi ?
- La faculté de comprendre mieux et plus vite que les autres. Le summum de l'intelligence n'est pas d'être plus intelligent que le voisin, c'est d'être intelligent sans que cela se voie. C'est avoir l'aplomb de passer pour un

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

simplet alors qu'on a, savamment dissimulée, une stratégie gagnante. Il faut un talent d'acteur et une absence totale d'orgueil, ce qui nécessite une grande confiance en soi : le *mojo*.

- D'où sors-tu ce mot ?
- Ne me dis pas que tu n'as pas vu Austin Powers, avec Mike Myers !
- La parodie de James Bond ? Hem, ça y est, je vois où tu veux en venir : l'agent secret a perdu sa libido qu'il va chercher dans les années 70.
- Louis, je sens que le *mojo* t'intéresse. Changeons d'air, je t'amène dans un endroit plus approprié.

Lundi 20 mai - 11h00 – Boutique Sonia Rykiel, étage réservé à la clientèle adulte.

- Moquette épaisse, éclairage feutré et produits design : voici l'étage *sex toys* de la boutique Sonia Rykiel. Le sex-shop le plus *fashion* de la capitale. Tu aimes le sexe ?
- Je confesse que je ne passe pas mes journées à penser au sujet.
- Ah bon ?
- Pourquoi ? Toi oui ?
- Mais oui. Dès le réveil, je fais mon jogging pour la forme : sexe. Puis je prends une douche pour me rendre propre et séduisant : sexe. Ensuite je choisis un petit déjeuner léger pour soigner ma ligne, encore le sexe. Puis je vais au boulot pour gagner de l'argent, évidemment pour le sexe. Toute ma journée se passe comme ça. Je ne te parle même pas de mes rendez-vous clientèle pendant lesquels je deviens moi-même un objet sexuel afin de mieux vendre ma salade du jour.
- Où veux-tu en venir ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- A Freud. L'apport essentiel de Freud réside dans la création d'une organisation du psychisme organisé à partir de six concepts fondamentaux : l'inconscient, la censure, le refoulement, la pulsion, la libido et le transfert. Pour faire simple, sa théorie repose sur l'idée que nous sommes avant tout guidés par des pulsions sexuelles que nous réfréons. Je suis freudien : pour moi, notre motivation est essentiellement sexuelle. C'est ce qui nous fait avancer, ce pourquoi nous avons faim de réussite.

- N'est-ce pas surtout une question d'ego ?

- Bien sûr. Pour atteindre un but difficile, il faut se projeter intellectuellement vers ce but, le visualiser, se l'approprier. Pour devenir le leader français de tel marché, il faut déjà dans sa tête, être ce leader-là, et trouver anormal que la situation réelle actuelle – à savoir, que je ne suis pas leader ! – soit la réalité. Le but ne doit pas être anormal, c'est la situation actuelle qui est irréaliste et anormale. Cette situation a besoin d'être rétablie, et je mets les moyens en œuvre pour le faire. Atteindre le but fixé ne me procurera même pas de joie particulière : la situation que mon esprit avait créée de toutes pièces est juste rentrée dans l'ordre. C'est pour cela qu'on reste parfois stupéfait du manque d'effusion de champions lorsqu'ils gagnent un tournoi ou une course. Pour le public, un exploit vient d'être réalisé. Mais pour le champion, une situation de déséquilibre est juste rentrée dans l'ordre : c'est un soulagement, et non une surprise. Des chefs d'entreprise expérimentés commettent parfois des erreurs non pas d'analyse, faciles à relever, mais liées à l'égo. A force d'envoyer balader les avis des conseils et d'avoir eu raison de le faire pendant trente ans, il est tentant de ne plus les consulter du tout. Ton ego est déformé : tu finis par vraiment croire que tu es génial. Et là, la fin s'approche. S'entourer de conseils désintéressés, comme nous l'avons vu vendredi, est une clé. Le sport aussi, me semble-t-il,

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

reste une activité bénéfique parce qu'on ne triche pas dans la souffrance de l'entraînement.

- Qu'est-ce qui fait baisser l'envie ?
- La santé : un lumbago chronique peut te ruiner une motivation. Mais il y a aussi l'équilibre affectif : une proportion importante de dépôts de bilans se fait suite à un divorce, donc je dirais aussi, la relation avec ton amoureuse.
- Papa, la vendeuse nous regarde. Tu veux acheter un article ?
- Non merci, cette jeune femme imaginait bien vendre des accessoires en travaillant chez Sonia Rykiel, mais pas forcément ceux-ci. Cela me donne une idée. Je te donne rendez-vous demain au square du Bon marché, rue de Sèvres.
- Pour faire quoi ?
- Apprendre le cœur de ton métier : vendre.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Leçon n° 16 :

***L'intelligence n'est plus
une valeur exceptionnelle.***

Leçon n° 17 :

***La plus-value d'un entrepreneur
est sa capacité à mettre sa carrière et son patrimoine
personnels en danger pour un projet.***

Leçon n° 18 :

***Le summum de l'intelligence n'est pas d'être plus
intelligent que le voisin,
mais d'être intelligent sans que cela se voie.***

Vendre

Mardi 21 mai – 09h – Square du Bon Marché, rue de Sèvres.

- Le square du Bon Marché appartient au magasin éponyme, car un visionnaire a conçu en 1852 la première garderie de magasin, pour que les clients puissent faire leurs courses en paix. Un employé proposait même des tours d'âne aux enfants.
- Quel visionnaire ?
- Le génial inventeur de la grande distribution : Aristide Boucicaut.
- Celui de l'hôpital ?
- Et de la station de métro. A lui seul, il a inventé l'entrée libre dans le magasin, l'affichage des prix fixés à l'avance, l'exposition des marchandises, l'organisation du magasin en rayons spécialisés, la vente par correspondance et même le principe du satisfait ou remboursé. Pour créer le Bon Marché, il fait appel à un jeune ingénieur prometteur : Gustave Eiffel. Les bâtiments d'Eiffel s'étendent de la rue de Sèvres à la rue de Babylone, chevauchent les rues Velpeau et du Bac, et abritent le plus vaste Grand Magasin d'Europe. Avec ses mille huit cents employés, le Bon Marché reste encore aujourd'hui une des plus grandes entreprises privées de la ville de Paris. Fortune faite, sa femme et lui viendront en aide aux

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

déshérités en fondant l'hôpital Boucicaut. Entrons dans le magasin, deuxième étage, rayon papeterie. Voici une concession appartenant à mon amie Alice. Elle a gentiment prévenu le personnel de notre passage pour un stage accéléré de vente.

- Elle possède aussi une papeterie ?
- Au moment d'acquérir un emplacement deux étages au dessus pour une énième boutique de mode féminine, elle est tombée sur cette concession à vendre. Après calculs, il s'est avéré que le rendement était supérieur à son propre projet. C'est tout Alice : elle a changé son fusil d'épaule et s'est improvisé papetière « pour voir » : voici sa boutique.

Mardi 21 mai – 09h30 – Etage papeterie du Bon Marché, rue de Sèvres.

- Tu veux m'apprendre à vendre dans une papeterie ?
- Pourquoi pas ?
- J'ai suivi des cours de technique de vente.
- Tiens donc.
- Je pense que je ne suis pas un mauvais vendeur.
- Non ?
- Je t'assure papa, maman me répète que je vendrais n'importe quoi à n'importe qui !
- Tu m'écrases depuis neuf matches au tennis, et tu as l'affront de me défier sur mon propre terrain, mon *core business*, ma passion, la vente. Je sens que sonne l'heure de la revanche. Je te prends au mot. Choisis un objet au hasard.
- Un objet ?
- Une carte postale, un compas, un tube de colle, même quelque chose qui n'est pas à vendre, n'importe quoi.
- Je choisis cette gomme.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Excellent. Maintenant, vends-la-moi.
- Comme ça, là ?
- Oui. Je t'écoute.
- ...
- Tiens, tiens, tu ne dis plus rien. Un brin d'aide ?

Je demande l'autorisation à la responsable, prends la place de la vendeuse au guichet et accueille la cliente suivante.

- *« Bonjour Madame, Je peux vous encaisser ?*
- *Bonjour Monsieur. Voilà, un livre, des feuilles A4 et un stylo plume.*
- *Très bien. Le stylo est pour vous ?*
- *Non, pour mon fils.*
- *Quel âge a-t-il ?*
- *Il a dix-neuf ans demain. C'est son anniversaire.*
- *Dix-neuf ans ! N'a-t-il pas déjà un stylo plume ?*
- *Oui mais il en veut un nouveau. Le sien est cassé.*
- *Il a parfaitement raison : le stylo à bille est un instrument du quotidien, le crayon à mine est le plus recherché. Mais le stylo à plume est indéniablement l'instrument de l'élégance.*
- *Pourquoi dites-vous que le crayon mine est le plus recherché ?*
- *Et bien pour trois raisons. D'abord le crayon à mine est économique. Il coûte quatre fois moins cher que le stylo plume, deux fois moins cher que le stylo à bille. De plus, il est en matériau naturel, le bois, matière noble. Mais surtout, il permet l'effacement à répétition, ce que ne permettent ni le stylo à bille, ni le stylo à plume, sauf en utilisant une encre effaçable, plus chère, et un effaceur, qui gondole le papier. Est-il sensible à la protection de l'environnement ?*
- *Non.*
- *Et vous ?*

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- *Oui, je me pose des questions.*
- *C'est l'occasion de le sensibiliser.*
- *Vous avez raison. Après tout, c'est pratique un crayon mine.*
- *Surtout pour l'effacement.*
- *Mon Dieu c'est vrai, il me faut une gomme aussi. Je les prends, je vous remercie de vos conseils.*
- *Je vous en prie Madame, bonne journée. »*

- Belle démo papa.
- Merci. Il y existe donc un domaine où je reste meilleur que toi : la vente de gomme. Quel soulagement.
- La vente n'est-elle pas le job des vendeurs ?
- A quoi crois-tu qu'un chef d'entreprise consacre ses journées ? Ton job, c'est vendre.
- Mais à qui ?
- Mais à tout le monde, c'est ça l'idée ! Tu vends à des investisseurs un projet, à des clients des produits, à des fournisseurs des remises et à des salariés des perspectives de croissance. L'entrepreneur est un super vendeur !
- Très bien, mais en gros, comment je fais pour vendre ?
- La vente ne consiste pas à briller devant un acheteur grâce à un produit, mais à faire briller le produit aux yeux de l'acheteur grâce à son intelligence à lui.
- Malin !
- Pas plus malin que lorsque tu ramènes tes bombes atomiques à la maison. Je me range à ton avis d'expert : cela marche-t-il mieux si tu expliques à la fille que tu es beau ou si tu lui dis qu'elle est belle ?
- En général, je la laisse parler.
- Tu as tout compris : l'interlocuteur le plus malin n'est souvent pas celui qui parle, mais celui qui fait parler, en conduisant par ses questions ou ses réactions, le débat exactement là où il entend l'amener. Le silence est le plus

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

subtil aboutissement de la parole. Mais tu peux aussi transmettre la passion, ce formidable levier de désir qui majore tes arguments d'une étincelle dans les yeux, transformant l'acte d'acheter en plaisir.

- Imaginons que j'ai un produit à vendre. Concrètement je fais comment ?

- Premièrement, tu écris un discours de vente.

- Un discours de vente ?

- Oui, un discours de vente. Ce n'est pas parce que ton public se compose d'un ou de deux acheteurs qu'il faut leur servir une improvisation maladroite. Tu dresses une liste des avantages – tous, même ceux qui te paraissent naturels ou secondaires – et tu rédiges un texte en pesant chaque mot et chaque expression. Tu as travaillé chez Morgan, tu te souviens donc de la règle des présentations *Powerpoint* : une idée par phrase, trois phrases par transparent. Tu te tiens bien droit, tu es souriant et sûr de toi : voilà pour l'image. Pour le son, tu dois d'abord posséder ton texte sur le bout des doigts. Donc, tu l'apprends par cœur.

- Comme un bête ?

- Comme un bête. Je te restitue le dialogue véridique rapporté par Lino Ventura lorsque, jeune catcheur, il rencontre pour la première fois le grand Jean Gabin dans sa loge pour lui donner la réplique.

- « (Jean Gabin) : Tu as déjà tourné ?

- (Lino Ventura) : Non, jamais.

- Ce n'est pas grave. Je t'explique le métier : tu arrives à l'heure, texte su.

- C'est tout ?

- Oui, c'est tout. »

A ceci prêt que, contrairement à celui du comédien, le texte du commercial présente toujours la même trame :

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

l'entonnoir. Cette technique consiste à aller du général au particulier, ou plus exactement, des vérités incontestables aux solutions adaptées. Tout à l'heure, quand j'affirme à ma cliente : « Il y a trois outils d'écriture manuelle, le stylo à bille, le crayon à mine et le stylo à plume », cela s'appelle une vérité incontestable. Aucun client ne peut contredire cela : c'est le haut de l'entonnoir. Je montre à ma cliente qu'on se situe sur la même longueur d'onde. Après une dizaine de sorties comme celle-là, tu descends dans l'entonnoir avec ton client. Quand il te coupe, tu l'écoutes attentivement, tu enregistres son objection, et tu la reportes poliment : « Je finis ma présentation et vous répondez juste après ». Comme cela, tu n'es plus coupé, et tu balayes en un coup toutes les objections auxquelles, si le discours de vente est bien conçu, tu réponds quoi qu'il en soit. A la fin de la présentation, tu entames un dialogue avec ton client pour relever toutes les objections qui l'empêchent de signer.

- Lesquelles ?

- Deux types d'objections :

1. Les objections techniques, en générales vraies. Exemple : vous ne pouvez pas me fournir immédiatement un devis en néerlandais. Il n'y a pas grand-chose à faire dans ces cas-là.

2. Les objections psychologiques, en générales fausses. Exemple : je travaille depuis dix ans avec tel prestataire. Là, tu peux travailler au corps.

Je te traduis en termes donjuanesques. Objection technique : la fille est moche. Objection psychologique : elle sort depuis dix ans avec le même copain.

- Comment t'organises-tu pour rencontrer tes prospects ?

- Grâce à cet outil extraordinaire qu'est le téléphone, qui permet de dialoguer avec la terre entière sans bouger de ta chaise. Le principe théorique du téléphone est simple : tu

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

ne raccroches pas tant que tu n'a pas la réponse, l'information ou la personne que tu cherches.

- Toujours ?

- Au téléphone, toujours. Tu gagnes du temps, et dans les faits, personne ne t'en veut. Le téléphone est l'instrument de la prise d'infos. Ne te fatigue pas à essayer de convaincre ou de vendre autre chose qu'un rendez-vous. Pour cela, préfère le rendez-vous physique, qui obéit à des règles beaucoup plus subtiles, dans lesquelles 80% de la communication passent par la gestuelle.

- Quelles règles selon toi ?

- Premièrement, cinq minutes de détente. Comment allez-vous ? Votre fille est revenue de Sao Paulo ? Votre femme Isabelle est toujours adepte de la gym suédoise ? Vos locaux ont été repeints, c'est très réussi. Volontiers, je veux bien un café.

- Tout cela ?

- Oui. Dans tous les pays du monde, cette phase pose les jalons d'un entretien bienveillant et bien intentionné de part et d'autre. Deuxièmement, le cœur de la question du jour. C'est là que tu déballes ton discours de vente et que tu réponds aux objections. Enfin troisièmement, la partie que tout le monde oublie : la détente de nouveau. Dans ce métier où tu ne peux jamais prédire ce que deviendra ton interlocuteur, fais-lui comprendre que, quoi qu'il arrive, les questions professionnelles n'entameront pas l'estime personnelle que tu lui gardes. Les maîtres en la matière demeurent les avocats : ils se serrent la main avant l'audience, s'insultent à coups de décrets devant le juge, et tu les retrouves au café juste après.

- Et toi, comment t'y prenais-tu à tes débuts face à un client ? J'imagine que tu ne déballais pas à chaque fois le même refrain ?

- Tu peux conjuguer cela au présent : tout patron que je suis, j'accompagne encore régulièrement le directeur

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

commercial sur des dossiers difficiles ou à fort enjeu. Il fait le gentil, je fais le méchant. Quand vient mon tour de jouer le gentil, je peux te dire que je n'y vais pas de main morte. Comme tout commercial expérimenté, il me faut dix minutes pour comprendre les ressorts sexuels d'un interlocuteur. Les quinze premières secondes me donnent 95% des informations sur sa position sociale, sa profession, sa religion, son origine familiale, son statut marital, ses préférences sexuelles, son hygiène et son train de vie. Le reste me sert à les confirmer et en saisir les ressorts. Les déjeuners d'affaires sont faits pour aborder tous les sujets, excepté celui des affaires.

Devant la nouvelle responsable événementielle d'un laboratoire pharmaceutique, célibataire, trente-cinq ans, je suis un mec marié, équilibré, heureux en couple, le mari idéal qu'elle verrait en confident. Je cherche à tout, sauf la draguer, tout simplement parce que je suis déjà comblé. Je ne l'apprécie pas parce qu'elle est belle, mais parce qu'elle est *spéciale*. Elle trouvera bientôt un homme digne d'elle. Contrat signé.

Hétérosexuel monogame catholique versaillais. Je discute ripaille, chasse à cour et fesses en fin de déjeuner, le tout arrosé d'excellent vin. Le soir, l'œil grivois, il fera une cour sans équivoque à sa femme. Contrat signé.

Maire d'une ville de banlieue, soixante ans, grosse, moche. Je suis le gendre idéal. Elle a Stéphane Bern en face d'elle. Si je peux placer un baisemain, je n'hésite pas. Elle le racontera pendant des semaines à ses copines de banc public, et moi, j'ai mon contrat signé.

Directrice d'une agence de pub, quatre enfants, belle, épanouie, mariée à un patron du CAC 40, généralement ancienne championne de ski ou major d'HEC. Face à superwoman, je ne suis qu'un esclave venu au monde pour la servir. Je me mus en un petit professionnel à peine digne de l'assister. Je la sollicite pour des conseils sur ma boîte.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Je baisse les yeux quand elle daigne m'adresser un regard. Je lui confie mon numéro de portable, afin qu'elle puisse me déranger à sa guise. Contrat signé.

Mince quadragénaire au teint halé, cheveux courts, tee-shirt moulant, adresse dans le marais ? Mes gestes traînent, mes mimiques se féminisent, mes yeux fixent une demi seconde de plus, mon vocabulaire devient précieux. Un film n'est pas « mauvais », mais « innommable ». Je deviens homosexuel ou, beaucoup plus excitant pour lui, en passe de le devenir. Contrat signé.

L'américaine et ses soixante vendeurs au sourire blanc qui représentent sa boîte au salon de l'aéronautique, puritaine, brushing blond, imitation de notre bordelaise en plus sophistiqué, se drague par le professionnalisme. Je traduis tout en anglais, je conserve sur moi l'historique de notre correspondance en double et un stylo pour elle. J'arrive une demi-heure en avance et surtout, je ne lui parle *que* de boulot. Contrat signé.

- Et si un jour je veux vendre ma boîte, comment faire ?

- Je me remets à l'excellente formule de Bernard Tapie dans le film de Claude Lelouch²¹ : tu poses un panneau « à vendre » sur ce que tu souhaites acheter, et « vendu » sur ce que tu souhaites vendre.

- Bernard Tapie ?

- Je sais, mes citations manquent de classe.

- Mais toi, qu'en penses-tu ?

- Je pense sérieusement que vendre une société, c'est justifier pièces en main de la valeur de chaque poste. Si tu arrives à prouver cette base-là, tu n'as plus qu'à vendre l'avenir de la boîte en montrant à ton acheteur des perspectives de croissance elles aussi justifiées.

²¹ *Hommes femmes, mode d'emploi*

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Très bien. Et une fois aux commandes de mon affaire, je fais quoi ?
- Tu te prépares à sortir en haute mer pour naviguer dans ton nouvel environnement : le chaos. Le conseil d'administration de la société de mon ami Eric est demain à dix heures. Il a convoqué deux auditeurs libres, comme les statuts l'autorisent. Toi et moi. Rendez-vous dans la grande salle du conseil au siège du groupe Finares, avenue de Tourville.
- D'accord.
- Nous allons le voir se débattre avec ses investisseurs. Mauvaise ambiance ! Très instructif.

Leçon n° 19 :

Le métier du chef d'entreprise est de vendre.

Leçon n° 20 :

Vendre est essentiellement une affaire de séduction.

Naviguer dans le chaos

Mercredi 22 mai – 10h, avenue de Tourville.

- Louis, qu'avons-nous appris depuis dix jours ?
- Que tout le monde peut, s'il en a vraiment envie, monter une entreprise. Mais que pour cela, il faut se fixer un objectif unique, et s'y concentrer. Que rien ne se réalise seul, sans le soutien d'un entourage, qu'il vaut mieux choisir une juridiction adaptée à son métier, qu'il est préférable de privilégier l'audace et l'action plutôt que la finesse du raisonnement et que le cœur du métier est de savoir vendre.
- Parfait. Une fois ta boîte lancée et rentable, évitons de faire partie des neuf boîtes sur dix qui ne passent pas le cap des trois ans. Nous allons dans le sixième arrondissement.
- Et le conseil d'administration ?
- J'ai changé d'avis, j'ai une meilleure idée.
- Mais ton copain Eric ? Tu le plantes comme ça ?
- Je l'ai prévenu hier soir.
- Mais il nous avait inscrits comme auditeurs libres !
- Et alors ? C'est bizarre que tu t'inquiètes comme ça. Je demande à Eric une faveur, assister à son conseil d'administration. Il accepte. Entretemps, j'ai une meilleure

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

idée. Sa réunion a soudain moins d'intérêt pour nous. Dois-je me comporter comme si je n'avais pas eu cette idée et céder en silence à la facilité, de peur de déranger, ou bien dois-je bousculer les conventions pour viser le meilleur ? Est-ce manquer aux règles de savoir-vivre dont nous parlions vendredi que d'annuler ?

- Oui, moi je trouve cela contradictoire. Mais après tout c'est ton pote.

- Dans un sens, tu as raison Louis : je t'affirme vendredi « sois bien élevé », et te soutiens le mardi suivant : « n'hésite pas à foncer si tu as une meilleure option qui s'ouvre. » Mais comprends-moi bien : je ne prétends pas te présenter ici des recettes de cuisine immuables, mais t'apporter un éclairage sur le comportement réel d'un entrepreneur en situation. Diriger une entreprise est un exercice fluide et tournoyant. Il y a une limite au savoir-vivre, c'est l'efficacité professionnelle. Rien ne justifie que toi et moi, futur entrepreneur et chef d'entreprise, placés devant deux options dont une meilleure, nous choissions la moins bonne par paresse ou peur d'être mal élevé. Ce serait le début de la fin ! Je suis convaincu que les différences se creusent sur ce genre de freins, exclusivement psychologiques. De plus, dans le cas présent, on ne manque rien au film : Eric, chef d'entreprise aguerris, se fait rabrouer comme un mauvais élève par de jeunes financiers de vingt-huit ans qui lui rabâchent que sa rentabilité est perfectible et comment l'améliorer. Ils ergotent sur les paramètres d'une formule ressassée dans toutes les entreprises du monde : baisser les charges, augmenter les revenus. Pas de quoi grimper au plafond, mais surtout, rien à découvrir de révolutionnaire pour un matheux comme toi.

- La gestion d'entreprise se résume à cela selon toi ?

- Chaque cas est si particulier qu'il est difficile de

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

tirer des enseignements généraux. Sauf un.

- Lequel ?
- Quelle que soit la passion qui t'anime, l'état de tes moyens et ceux de tes concurrents, ne perd jamais de vue les deux *buts* de l'entreprise : primo, dégager du bénéfice et secundo, consolider le primo.
- Pas très original.
- Tu crois ? Fais le test un jour : demande autour de toi le but de l'entreprise, et tu entendras des réponses invraisemblables sur la passion du métier, le plaisir d'être ensemble, le progrès de la civilisation, l'épanouissement des hommes, la résolution du problème de la pauvreté dans le monde ou de celui du comblement du déficit de la sécurité sociale.
- Mais selon toi, l'entreprise ne joue aucun rôle social ?
- Elle a un *rôle*, mais pas de *but* social, nuance. Si tu imposes à une entreprise un but prioritaire de service social, tu en fais une entreprise publique. Or nous savons la richesse que dégage une entreprise publique plongée en milieu concurrentiel : un chiffre négatif.
- Et dans le cas d'une entreprise privée, comment évites-tu la faillite ?
- Il ne faut pas réinvestir tous les bénéfices de l'entreprise dans l'espoir utopique de la développer indéfiniment. L'objectif doit consister à créer une réserve financière protégée qui permette d'investir dans d'autres activités sans l'aide, ou avec l'aide maîtrisée, des banques.
- Mais faire appel à un financement extérieur tel qu'un fonds d'investissement permet tout de même de grandir plus vite, n'est-ce pas ?
- C'est vrai. Un peu comme dans un jeu vidéo, tu passes à un nouveau niveau avec de nouvelles difficultés. La principale pour Eric consiste à supporter les leçons de gestion des jeunes financiers de son conseil

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

d'administration. Eric a coutume de dire qu'il doit vivre cinq années de sa vie avec un revolver pointé sur la tempe par son actionnaire majoritaire, mais que s'il réussit, il touche le *jackpot*. En attendant, il profite quand même de deux avantages : un, il est suivi par des spécialistes qui restent, quoi qu'on en dise, des experts du haut de bilan, et deux, $F= MV$.

- Tu t'exprimes en maths maintenant ?
- Un vieux souvenir d'adolescent. Isaac Newton sera toujours à mes yeux ce savant avec une perruque d'époque qui prend une pomme sur la tête à longueur de rubrique à brac²². Alors Louis, $F = MV$?
- Et bien, la force d'un corps égale le produit de sa masse par sa vitesse.
- Tu sais que tu m'épates ?
- Avec un théorème de mécanique newtonienne de classe de seconde, il t'en faut peu. Je crois comprendre ton image avec le fonds d'investissement : il apporte la masse financière, l'entrepreneur la vitesse d'exécution, et l'ensemble devient fort.
- CQFD. Pour te parler « navigation chaotique », je te propose le jardin du Luxembourg. Taux record de lunettes *mouche* au mètre carré. Mais attention, lunettes mouche avec poussette d'enfant : c'est le « chic sixième ».

Mercredi 22 mai – 10h30 – Jardin du Luxembourg.

- Tiens, voici le bassin des bateaux à voile : regarde les enfants tenter de prévoir l'endroit où leur bateau va toucher l'autre côté du bassin. Ils sont obligés d'ajuster leur position réceptrice de manière empirique, car le vent est irrégulier et le jet d'eau au centre contrecarre tous les plans. En entreprise, c'est exactement pareil. Voici un

²² *Rubrique à brac, Gotlib, Ed Dargaud*

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

échiquier libre : installons-nous. Sais-tu comment les hommes tentaient de prévoir l'avenir en 1.500 avant Jésus Christ ?

- Par l'astrologie. Les oracles interprétaient le mouvement des étoiles et pratiquaient le sacrifice pour mettre toutes les chances de leur côté.

- Pas mal. Voici un horoscope, survivance de cette croyance, que je pose sur notre échiquier.

- Tu as apporté des accessoires pour que je comprenne mieux ?

- Réflexe de prof et de vendeur : joindre l'image à l'idée.

- Je suis très impressionné.

- Merci, il t'en faut peu, comme moi avec les maths. Que se passe-t-il après Jésus ?

- En 325 après JC, l'empereur Constantin organise le concile de Nicée, qui institutionnalise le christianisme et marque l'entrée du monde occidental dans le déterminisme théologique. Dieu, le grand ordonnateur, administre toute chose. Saint-Augustin établit la doctrine de cette philosophie. La résolution des problèmes devient manichéenne. En face d'un obstacle, je prie et je choisis le *bien*.

- Voici une Bible. Elle écrase l'horoscope, je la pose dessus. Ensuite arrive la science moderne.

- En 1637 Descartes publie le « discours de la méthode ». En face d'un problème, Descartes le divise en plusieurs parties solubles. Si je devine bien, tu dois te préparer à faire surgir une horloge, symbole de cette pensée : on parle de mécanique de l'univers. Tout est prévisible, du moment qu'on mette le paquet en instruments de calcul. Cette méthode cartésienne coïncide avec le développement de la civilisation industrielle.

- Banco. Voici une montre, qui succède à la Bible. Passons à la dernière méthodologie de prévision qui,

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

justement, n'en est pas une : la théorie du chaos. Tu peux me résumer l'idée ?

- Et bien, dans les années soixante, le physicien et météorologiste américain Edward Lorentz conçoit l'une des premières simulations informatiques de tendances climatiques. Un jour de l'été 1961, c'est-à-dire aux tous débuts de l'informatique, il doit retaper une deuxième fois ses données pour retrouver un résultat. Par erreur, il compose cinq chiffres après la décimale au lieu de six, puis attend. Là, surprise. Le deuxième résultat n'a strictement rien à voir avec le premier. Les prévisions climatiques se sont si fortement écartées de la série d'origine que Lorentz comprend que sa simulation réagit de manière extrêmement sensible aux changements minimes ; le cent-millième manquant ne représente plus une partie infime, puisqu'il a d'énormes conséquences sur le résultat. Chiffres négligeables mais conséquences énormes : on sort de la logique de Descartes. C'est l'effet dit « papillon » : par une succession d'événements arbitraires, le battement d'aile d'un papillon à New-Delhi peut provoquer six mois plus tard un ouragan en Amérique du sud. La représentation graphique du chaos est la *fractale*, c'est-à-dire celle d'un système désordonné. Exemple : le nuage.

- Rien à dire, à l'exception du mot *fractale* que je retiens pour mon prochain dîner. Le cartésianisme prend en compte l'échiquier sur lequel nous nous trouvons. Notre partie d'échec se déroule selon des règles intangibles. Selon elles, tu gagnes si tu es le plus fort et si tu joues mieux. En revanche, le chaos tient compte de la réalité globale de notre partie : celle-ci peut s'interrompre s'il pleut, si le vent balaye l'échiquier, si je conteste un point, si nous n'avons plus de temps. Je peux aussi tricher, avoir placé une caméra sur un arbre, et disposer d'un champion d'échecs ou d'un ordinateur qui m'aide en secret. Inconcevable ? Non, en particulier si l'enjeu est important.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Dans la vie de l'entreprise, des centaines de paramètres viennent complexifier une réalité chaotique qui forment *l'aléa d'entreprise*, un ensemble de données qui ne montrent leur vrai visage que dans l'action. Comment se comporter dans cet environnement ? A force de travailler avec des artistes, j'ai souvent remarqué leur avance sur ces questions. Allons voir un maître.

Mercredi 22 mai – midi - Musée Rodin, rue de Varenne.

- Nous voici à l'hôtel Biron, commandé et construit en 1728 par Abraham Peyrenc de Moras, commerçant ayant fait fortune.

- Dans quoi ?

- Chaque époque recèle ses niches. Abraham Peyrenc de Moras était perruquier. Il a montré pourtant une infailible sûreté de goût en recrutant Jean Aubert, le futur architecte des écuries du château de Chantilly qui réalisa ici l'un des chefs-d'œuvre de l'architecture rocaille. L'hôtel n'est pas placé entre la cour et le jardin, comme il est de tradition pour tous les hôtels du faubourg Saint Germain, mais isolé comme un véritable château au milieu du parc de trois hectares en plein Paris. Depuis 1916, il est dévolu aux œuvres de Rodin.

- Comment Rodin fait-il pour partir d'un bloc de pierre brute, et aboutir au « penseur » ou au « baiser » que nous voyons ici ?

- Rodin prétendait que dans chaque bloc de marbre se cache une statue. Il ne s'agit que de la deviner et de la faire sortir en enlevant ce qu'il y a de trop²³. D'abord, l'artiste rêve. Un bloc de granit, de marbre, même de glaise montre lui-même ce qu'il contient en lui. Puis, à petits coups de burin, il travaille la matière. Il s'arrête, prend du recul, se

²³ *Le Temps*, 21 décembre 1890

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

corrige. Lorsque surgit un nœud dans le marbre, il le tourne à son avantage. Ensuite, il sait que sur dix statues, une seule sera digne d'être exposée. Il en réalise donc cent et sélectionne les meilleures. Evidemment, un tel rassemblement de chefs-d'œuvre tend à conforter la théorie du « génie artistique », explication pansement de tous ceux qui ne créent rien, mais la réalité est que tout sculpteur laisse, pour chaque œuvre réussie, une carrière entière de blocs inachevés. Rodin était un homme comme les autres, avec une passion et beaucoup de travail d'atelier, comme Léonard de Vinci, qui réfutait le statut d'artiste génial qu'on lui prêtait de son vivant et avouait sobrement : « il faut beaucoup de travail pour effacer les traces du travail ».

Illusionnisme ! Voilà la clé. On peut, on doit exercer son métier en artiste, quelque soit sa discipline. Ne dit on pas de chirurgiens, d'hommes d'affaires, de chercheurs qu'ils sont des artistes dans leur genre ? Soyons lucides : que nous apprends un débat politique et ses arguments maintes fois répétés ? La vérité est que, nous applaudissons la performance de deux artistes de la rhétorique qui jouent avec les mots comme des magiciens avec leur balle en mousse.

En entreprise, dans chaque marché, dans chaque discipline, dans chaque produit, il y a une niche, un processus à améliorer. Le tout est de le trouver. Pour cela, il faut faire comme Napoléon : « on s'engage et puis on voit ». On se place sur le marché, on teste à petite échelle, on tâtonne. Sur dix idées, on en abandonne neuf et on conserve la meilleure. Et à force d'essais parfois douloureux, cruels, injustes, on devient meilleur. Enfin, parce que les circonstances extérieures sont favorables, parce que l'air du temps est mûr, parce que le travail est une maîtresse exigeante mais reconnaissante, un jour, on vise dans le mille. Et ce jour-là, on se trouve tout étonné que ce

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

produit-là, cette idée-là, cette chanson-là soit un tube et pas les autres. C'est que la fortune ne se donne pas à la première nuit. Elle sait repérer et rejeter les faussaires, les fainéants, les bluffeurs, les petits-bras, les amateurs. Elle n'a d'égards que pour les fous, ceux qui la désirent ardemment. Ceux qui, jour et nuit, l'aiment assez pour s'oublier eux-mêmes.

- En un mot, tu recommandes l'empirisme pour technique et la passion pour carburant. Je résume sous l'angle de l'entrepreneur qui investit : premièrement, diversifier le risque, entretenir plusieurs projets sur le feu en même temps.

- Exact. Deuxièmement, prendre les résultats de toute étude, de tout *business plan* avec distance, et je dirais même, se méfier des raisonnements logiques. Tu sais que je suis membre d'un club de *business angels*. Un jour, un type arrive avec un projet de site de rencontre. L'affaire était parfaitement présentée, mais une chose me turlupinaît : l'objectif du site était de faire en sorte de les clients trouvent leur âme sœur, c'est-à-dire, n'aient plus besoin du service ! Cette réflexion logique m'a fait manquer *Meetic*, premier site européen de rencontre sur Internet.

- Tu es passé à côté de *Meetic* ?

- Ne remue pas le couteau dans la plaie. Voyons l'aspect positif : je n'ai pas eu à annoncer à ta mère que j'investissais dans un site de rencontre. De manière générale, je suis surpris du nombre d'idées farfelues qui triomphent et de celui d'idées avérées qui ratent. Même si le mot me gêne, il faut aussi se fier à son flair d'homme d'affaires, à son *instinct*.

- Je m'imagine mal vanter l'instinct à un fonds d'investissement.

- Tu as parfaitement raison : face à des investisseurs, présente un de ces raisonnements scientifico-imparables

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

que tu pondras mieux que personne. Mais entre toi et moi, le bon sens reste encore le meilleur moyen de juger si un projet est viable ou pas. Je crois aux vertus du tâtonnement empirique et du *small is beautiful*. En France, tout ce qui n'est pas grand est nul. Grande école, grand patron, grande entreprise, grand Louvre, grande bibliothèque, ce mot déclenche chez les français un étrange sentiment de grandeur et de gloire passées. Or une grosse société n'est jamais qu'une petite qui a pris du poids. De plus, si tu décortiques la structure des grandes entreprises profitables, tu t'aperçois qu'elles sont le plus souvent divisées en petits centres de profits managés de façon autonome. De nouveau, illusionnisme : indétrônables, cohérentes et unifiées face aux investisseurs, elles se révèlent fragiles (constamment menacées), dispersées (dans des secteurs parfois sans synergie) et indépendantes (les centres à pertes sont éjectés) lorsqu'on les observe des coulisses. Elles slaloment ainsi plus facilement dans le chaos. Et puis, l'environnement du XXI^e siècle n'a plus rien à voir avec celui du XX^e. Nous sommes entrés dans une nouvelle ère, une révolution comparable à la maîtrise du feu, de l'écriture, de l'imprimerie.

- L'ère numérique.
- Exact.
- Tu m'amènes dans une salle des machines ?
- Non, nous allons plutôt découvrir une modeste application de ce que permet le numérique aujourd'hui. Passons à mon QG.

Mercredi 22 mai – 16h00 – Centre d'affaires NCI - Tour Pascal, La Défense.

- Mais c'est tout petit. On dirait le bureau du méchant de James Bond, en miniature.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Voici pourtant le centre nerveux de France Artistes : trente mètres carrés bourrés d'informatique et d'écrans de contrôle. Le zéro papier, imaginé dans les années soixante-dix, est devenu une réalité aujourd'hui et grâce aux outils numériques modernes, chacun peut être une entreprise à soi seul. Sur l'écran central du rapport d'activité, le compteur de chiffre d'affaires tourne en temps réel et tu peux distinguer ici le pourcentage de hausse par rapport à l'année dernière. En dessous ici, le planning actif t'apprend qu'à l'heure où l'on parle, deux prestations se déroulent à Paris.
- Et ces chiffres qui défilent façon « *Time Square* » ?
- Les affaires des commerciaux signées et envoyées depuis leur ordinateur portable.
- Et sur cet écran-là, qui sont ces noms ?
- Ceux de mes concurrents. J'ai un applicatif spécial avec le site *societe.com* qui m'informe des chiffres d'affaires de mes confrères. Eux ne font peut-être pas la course, mais moi si !
- Tu es deuxième.
- Disneyland Paris nous devance souvent en début d'année, mais nous le rattrapons en septembre ou octobre, grâce aux commandes du mois de décembre.
- Et où se cache ton personnel ? tu n'as pas de secrétaire ?
- Les hôtes du centre d'affaires prennent les messages, de plus en plus rares grâce aux mails.
- Et tes commerciaux, tes managers ?
- Quel secteur ?
- Et bien disons, Lyon.
- Quel arrondissement ?
- Premier.
- Clique ici sur la carte : voici Paul Lattre, responsable des trois premiers arrondissements de Lyon. Comme tu le vérifies ici sur l'écran, il se dirige

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

actuellement vers cette adresse, pour un rendez-vous avec Monsieur Calfeut de l'agence Capital Events. Tu veux lui dire un mot ? Clique sur son visage ici, cela actionne la fonction visioconférence de son portable.

- Et ton comptable, ton informaticien, tes avocats ?
- Patsy travaille de la banlieue New Yorkaise, Nicolai de Sofia, Bulgarie, et mes avocats du huitième arrondissement de Paris. Pour les joindre, tu sélectionnes ici le dossier correspondant.
- Tes commerciaux se trouvent tous sur le terrain ?
- Ou en repos. Pour savoir qui fait quoi, quand, où, comment et avec qui, clique ici : voici le tableau synthétique de l'activité de la société en ce moment.
- Tu n'as même pas de salle de réunion ?
- Les points mensuels se déroulent dans la salle de réunion du quinzième étage, et nous louons une salle de réception dans Paris pour la grand-messe en fin d'année.
- Qui gère les commandes des clients ?
- Regarde cet écran.
- Mais c'est en plein désert ! Où est-ce ?
- Banlieue sud de Sfax, Tunisie. Ce centre de télégestion gère nos commandes francophones d'artistes, mais aussi celles d'un grand magasin parisien et des clients français d'une marque de voiture allemande. Les télégestionnaires que tu aperçois vendent en dix minutes de temps, une berline, une paire de bas et un spectacle de danseuses brésiliennes.
- Ils ne sont pas gênés d'être filmés ?
- Pourquoi, tu es gêné, toi ?
- Je suis filmé en ce moment ?
- Bien sûr : regarde ici, la caméra braquée sur toi. La transparence absolue, c'est ce décrit Jacques Attali²⁴ en parlant des entreprises de 2020 : « *des micro-entreprises*

²⁴ Une brève histoire de l'avenir, Ed Fayard

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

nomades, sans base sédentaire, sur le modèle de troupes de théâtres à durée de vie réduite. Beaucoup seront des multinationales minuscules, composées de quelques associés localisés en tout lieu de la planète ». Le concept du mammoth de trente mille salariés et du capitaine d'industrie tel qu'on l'entendait au XX^e siècle est mort. L'avenir appartient à des structures légères, immatérielles et entièrement numérisée.

- C'est incroyable. Tu réalises quarante millions d'euros de chiffre d'affaires à partir de ce bureau de trente mètres carrés ?

- C'est encore bien trop grand. « *Wikipedia* », rédigée sur une base collaborative par des dizaines de milliers de fans est aujourd'hui dix fois plus importante que L'« *Encyclopedia Britannica* » fondée en 1768. Utilisateurs : cent millions. Nombre de salariés : cinq. Taille du bureau : zéro. Ils travaillent de leur ordinateur portable.

- Le Web 2.0.

- Et oui, dans le Web 1.0, l'entreprise, encore Reine, contrôlait l'information. Aujourd'hui, l'intelligence collaborative bouleverse des pans entiers de l'économie. Le modèle économique de l'intermédiation comme le nôtre est révolu, sauf pour le sur-mesure de qualité, stratégie que nous privilégions pour l'instant. Mais je ne me fais aucune illusion pour l'avenir. Pour continuer à vivre dans ce métier, nous nous préparons déjà à l'étape suivante : la vidéo de qualité professionnelle à portée de tous. Dès que tu pourras monter un film de qualité pour cent euros, les artistes auront chacun leur clip de présentation, et France Artistes mourra ou deviendra un portail libre et mondial financé uniquement par la publicité.

- Cela ne t'inquiète pas ?

- Bien au contraire, c'est un défi comme un autre. Pense à l'essentiel de mes concurrents, pour qui l'horizon

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

informatique se limite à la connaissance plus ou moins exhaustive de *Word* et *Excel* et la stratégie marketing au service « *Adwords* » de *Google*. Cette révolution écrèmera le marché aussi sûrement qu'une campagne de croissance externe.

- En un mot, la loi du plus fort.
- Je n'ai pas l'impression d'avoir volé mon avantage compétitif. Tu as constaté toi-même la modestie de mon premier bureau. C'est le grand avantage de monter une affaire dans un pays qui n'est pas réputé pour sa culture du travail. Tu peux obtenir le leadership sans trop forcer sur le pédalier. Mais cela suppose que tu saches manager une équipe : c'est le sujet suivant. Tu es libre demain soir ?
- Où m'amènes-tu ? chez un agriculteur ? un souffleur de verre ? une prostituée ?
- Rien à voir. Demain soir, il y a un match important.

Leçon n° 21 :

***Le tâtonnement empirique reste encore
la meilleure méthode de prévision
face à la réalité chaotique imprévisible.***

Diriger des hommes

Jeudi 23 mai - 19h – Stade de France – Quart de finale de la coupe du monde de Rugby - France / Nouvelle-Zélande.

- Je n'en reviens pas que tu aies eu des tickets en moins d'une semaine pour le quart de finale !
- Je n'ai pas de ticket à proprement parler. J'ai des places particulières.
- Dans le carré VIP ?
- Plus rare.
- Ne me dis pas que c'est dans la tribune présidentielle !
- Plus rare.
- Je ne vois pas.
- Nous avons parlé de l'entourage jeudi. Il se trouve que Jean Keyser, l'entraîneur de l'Equipe de France de Rugby, est membre de l'Auto. Je l'ai appelé avant-hier, et lui ai demandé un service. Par chance, il me l'a accordé. Nous avons une accréditation *all access* pour suivre le match du banc de touche. Nous pourrons surtout aller dans les vestiaires pendant la mi-temps à une condition : être invisible, écouter et n'adresser la parole à personne.
- Incroyable !

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Nous allons observer un entraîneur qui motive ses troupes en plein match. Du caviar pour te parler du management.

Jeudi 23 mai – Fin de la mi-temps, après le départ des joueurs - Vestiaire de l'Equipe de France.

- Restons ici, dans l'odeur de transpiration, de doute et de peur de ce vestiaire, sous les néons crus de cette salle des machines qui raisonne encore de la formidable détermination que dégageait ce groupe d'hommes. Voici les coulisses ordinaires d'un groupe extraordinaire. Que penses-tu de ce que tu as vu et entendu, Louis ?

- D'abord, le speech du coach était terriblement agressif, nous étions sur un champ de bataille, les autres étaient des ennemis.

- Nous avons découvert une illustration de l'ambiance en sport et en entreprise de haut niveau dont nous avons parlé mardi.

- Ensuite, j'ai trouvé l'entraîneur terriblement confiant en la victoire, il n'y avait aucun doute dans son esprit.

- C'est l'impression qu'il t'a donné, et c'est une partie de son talent. Il a inoculé une grande dose de *mojo* à ses joueurs.

- Enfin, il a aussi distillé des conseils très précis, techniques et pertinents.

- La rigueur. Tout y est. Passons à un petit rappel. Qu'est-ce qu'un homme ?

- Comment cela ?

- Je veux dire, professionnellement parlant, comment se décompose la motivation successive d'un homme de sa naissance à sa mort ?

- Tu as dessiné un tableau ?

- Et oui, tu vois que je prends mon rôle de prof au sérieux : de 0 à 1 an, il ne pense qu'à se nourrir et dormir.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

De 1 à 3, il conquiert l'équilibre et la marche. De 3 à 5, il cherche la fantaisie. De 5 à 10 ans, l'enfant recopie les comportements des grands. Son sens de l'art mûrit de 10 à 15 ans. De 15 à 20 ans, il a besoin de changer le monde. De 20 à 30 ans, son sens politique naît puis s'affirme. De 30 à 40, il veut réussir à tout prix. De 40 à 45, il répète ses succès. De 45 à 50 ans, il tente de rester en phase avec les gens de 25 ans. A 50 ans, il rencontre un tournant décisif et se réinvente jusqu'à 60 ans, âge auquel il commence à descendre doucement vers la sénilité jusqu'à 75 ans. De 75 à 85 ans, un regain de jeunesse l'éclaire étonnamment. Enfin, de 85 à 100, il perd totalement ses inhibitions : même si il peut rester charmant et ouvert, tout ce qui ne le concerne pas directement lui est en fait relativement indifférent.

- On connaît donc tous la même vie ? Plutôt triste, ta vision des choses.

- Bof, il y a bien de petites différences de timing ça et là, mais qu'on soit prêtre, homme d'affaires ou militaire, chacun traverse ces étapes un jour ou l'autre. Quand à l'homme dans l'entreprise, depuis que l'économie existe, rien n'a vraiment changé : il y a les employés et les propriétaires. Le propriétaire investit, achète ou vend. Les employés exécutent. Le chef des employés rend compte au propriétaire à l'occasion de l'assemblée générale, dans laquelle il apprend s'il est révoqué ou pas. Bien sûr, il existe des cas plus sophistiqués, mais qui relèvent le plus souvent de la cosmétique de motivation. Devenir entrepreneur, c'est briguer le statut de propriétaire. Comme tu ne pars de rien, tu vas devoir passer par la case « employé » puis par celle de « chef des employés ». Le chef des employés, pour diriger les autres hommes exerce une discipline appelée management. Quelles sont selon toi les qualités du manager ?

- Charisme, passion, disponibilité ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Parfait. Maintenant, quelle sont les qualités du manager que je vais apprendre à mon fils ?
- Pourquoi ? Ma réponse est si mauvaise que ça ?
- Non pas du tout, ta réponse est parfaite. C'est à peu de choses près ce que j'ai enseigné à mes étudiants.
- Mais tu vas ajouter quelque chose.
- Non je vais te donner la vraie qualité, celle qu'on n'enseigne jamais : la dichotomie.
- En algorithmique, la dichotomie est un processus itératif ou récursif de prospection où l'espace de recherche est restreint à l'une des deux parties.
- Quand je pense que tu arrives à draguer les filles avec ce genre de phrases.
- Très drôle. Et toi, ta définition ?
- Et bien en management selon ton vieux père capitaliste et amateur de voitures voyantes, la dichotomie consiste à diriger tout homme simultanément de deux manières opposées.
- Lesquelles ?
- Cerveau gauche, partie visible : tu l'aimes, tu lui fais confiance, tu prépares son avenir. Cerveau droit, partie invisible : tu t'en fiches, il ira un jour à la concurrence, tu prépares la séparation.
- Quel cynisme ! Et la sincérité ?
- Travail d'acteur. Tiens, par exemple mon ami Jean Keyser, dont tu as vanté les qualités de coach, sais-tu ce qu'il m'a confié, deux jours avant le match ?
- Non.
- Qu'il allait résilier le contrat du joueur numéro quatorze juste après le coup de sifflet final, le même à qui il a juré dans les yeux devant nous il y a dix minutes : « tu sais que je crois en toi, c'est maintenant que tu dois tout donner ».
- Mais ne crois-tu pas à l'intégrité des engagements, à la parole donnée ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Bien sûr que si, je respecte toujours mes engagements, mais je m'efforce de m'engager le moins possible, voire jamais. Louis, il y a cent bouquins sur l'art de manager, en général traduit de l'américain, qui disent tous en deux cents pages ce que tu as résumé tout à l'heure en trois mots. Tout le monde sait qu'il vaut mieux aimer les gens, être gentil, poli, rasé, et éviter de mettre la main aux fesses de sa secrétaire. J'essaie de moderniser un peu le débat. Si le terme dichotomie te gêne, il y a des synonymes : duplicité, hypocrisie, fausseté. Mais j'ai un faible pour le côté savant du mot dichotomie. Peut-être l'érigera-t-on en discipline à part entière dans les troisièmes cycles de management : « comment être faux-cul sans que cela se voie ? » Je briguerai une chaire.
- Je comprends le principe. Tu dois donc te montrer sympa en façade et préparer les prud'hommes derrière.
- Je n'aurais pas trouvé meilleure formule. J'ajoute deux choses. Premier élément, il n'y a pas d'un côté les gentils, bons et honnêtes et de l'autre les méchants, mauvais et voleurs. Il y a dans chacun de nous, une part d'ombre. *The dark side of the force* disait Georges Lucas. Il faut donc rester en veille, tout le temps. Deuxième élément : il ne sert à rien d'être proche de ses employés. Dès que l'on s'éloigne, ils se voient trahis. Le management est une discipline subtile.
- Mais tout ceci semble bien éloigné de ce que j'ai vu tout à l'heure ici.
- Parce ce que tu n'as vu que le bon côté. Explorons donc *the light side of the force*, la partie visible. Allons nous servir un verre au buffet.

Jeudi 23 mai - 21h – Cocktail de fin de match – Salon VIP du Stade de France.

- Que fais-tu ?
- Je nous prépare un whisky-Coca.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- A ton âge ? Sans vouloir être désagréable, n'est-ce pas une boisson d'étudiant ?
- Pas de blasphème je te prie. Apprend, jeune profane, que le whisky-Coca de l'étudiant, même s'il porte le même nom, n'a rien à voir avec le mien. D'abord, je choisis cet authentique verre à whisky, lourd, large, propre à contenir le précieux breuvage, dans lequel je glisse deux glaçons. Les glaçons en premier, toujours. Ces glaçons représentent symboliquement le *management de compétence*, froid, basé sur la seule règle du résultat : « je te respecte car tu es bon. » Ajoutons-y de l'amour. Voici le whisky que nous cherchons : un Laphroaig Quater Cask mûri pendant une quinzaine d'années dans la distillerie du même nom fondée en 1815 sur la petite île d'Islay, au sud ouest de l'Ecosse. Il s'agit d'un single malt sur fond de tourbe grasse et de notes fruitées. En un mot, c'est une pure merveille. Je verse le nectar jusqu'au sommet du glaçon le plus haut, de façon à ce que les glaçons le rafraîchissent, sans toutefois le distiller. Vois comme le whisky entoure les glaçons de ses bras dorés : c'est le *management affectif* ; le chef s'arrange pour que les équipiers se sentent plus ou moins redevables d'une dette personnelle envers lui. « je t'aime moi non plus ». Enfin le Coca.
- Tu ne vas quand même pas ajouter du Coca à ce whisky ?
- Et pourquoi donc ?
- Parce que c'est dommage, tu aurais pu choisir du JB !
- Ce que les snobinards ne comprennent justement pas, mais que les vrais alcooliques comme moi savent, est qu'un très bon whisky se reconnaît parfaitement à travers le Coca. C'est d'ailleurs le plus souvent coupé à l'eau ou au Perrier que les écossais le dégustent. Le Laphroaig est un pur-sang nerveux qui a besoin d'être scellé pour pouvoir être monté, tout simplement parce que c'est plus agréable.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Apportons donc un centimètre de pétillant et d'Amérique à tout cela : c'est le rôle du Coca. Le manager *charismatique* connaît et joue des réflexes et de l'état d'esprit de son entreprise. Ce management suscite de solides fidélités dans le temps, précieuses en cas de crise. L'idée est que le coaché admire son chef et rêve d'être comme lui. Voilà un cours de management en une minute et un excellent whisky-Coca.

- C'est vrai qu'il est bon !
- Merci. Ces trois types de managements efficaces, bien dosés, te donnent la main sur ton personnel. Le secret est de varier insensiblement les doses en fonction de la personne que tu manages. Lorsque tu es dans ton rôle de patron, tu es sur scène. Tu dois gérer tes gestes et tes paroles comme une bourse des valeurs, dont tu es le centre nerveux. Un des managers m'a rapporté un jour cette formule d'un de ses commerciaux : « je mesure mes résultats à la façon dont vous me dites bonjour ». Sans tomber dans cet excès, l'idée est là.
- Que fais-tu papa ?
- Je te serre la main.
- Je vois cela. Mais pourquoi ?
- Je te restitue un cours de serrage de main que m'a donné un collègue de l'Auto, ancien député. Il y a des caméras, je souris en même temps. Nous sommes en convention, je tiens une demi-seconde de plus. Tu comptes pour moi, je pose l'autre main sur ton avant bras. Tu m'intéresses, je te la pose sur l'épaule. Tu m'as rendu un service, je lève le bras avec le tien. Tu représentes des voix, je m'éloigne pour parler seul à seul avec toi le temps de créer un effet de confiance. Tout ceci n'échappe à personne, en particulier à tes collaborateurs, pour lesquels tu ne dois avoir que les égards du résultat.
- Interdit d'être plus sympa avec les mignonnes ?
- Sauf si elles sont bonnes dans leur boulot, à toi de leur montrer la Voie. Ne te laisse pas envahir par ce que

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

j'appelle « le social », c'est-à-dire les petits problèmes de chacun. « Monsieur, j'ai un problème avec mon manager, il est méchant avec moi » est quelque chose que tu ne veux pas entendre, en tous cas pas en dehors de temps bien réglementés : les points.

- Les points ?

- Oui, les points hebdomadaires, mensuels ou annuels. Le principe est simple. Chaque mois, trimestre ou année, le collaborateur de base fait un point avec son manager. Et toi tu fais un point avec chaque manager. Tu ne rencontres jamais un collaborateur sans son manager, cela revient à lui enlever son autorité. Le point devient un rendez-vous fixe et attendu où les choses se disent.

- Comment l'organises-tu ?

- Tu t'armes d'une feuille de papier, tu la sépares en deux colonnes : à gauche, les points forts, à droite, les points à améliorer. Tu demandes à ton coaché d'indiquer lui-même ses points forts. Puis tu enchaînes sur les faiblesses. Cette petite feuille de rien du tout devient presque toujours le support d'une conversation honnête et constructive. Période après période, ton disciple progresse. Voilà le mot clé : permettre à chacun d'apprendre, d'accumuler du savoir faire, de *progresser*. Puis, tu passes aux objectifs : il ne s'agit pas pour un commercial de s'engager à faire « plus de prospection », mais de contacter « dix nouveaux prospects par jour », chiffre mesurable. C'est la logique du résultat, en opposition avec la logique de moyens. Le collaborateur formule impérativement lui-même son objectif. Tu dois juste veiller à ce que son objectif soit S.M.A.R.T.

- *Smart* ?

- S.M.A.R.T. Sécurisé : ton résultat ne peut pas être contesté ultérieurement. Mesurable : il doit préciser une unité en nombre de coups de fils, en chiffre d'affaires, en marge brute encaissée. Ambitieux : il constitue un challenge. Réalisable : ce challenge doit être atteignable.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Et enfin Temporisé, c'est-à-dire, limité dans le temps de la période. Toi, tu définis le contexte, tu aides à définir le résultat attendu, tu entérines les moyens choisis par le collaborateur, tu aides à agir. Tu es le parrain du succès de ton collaborateur.

- Quels sont tes relations avec tes collaborateurs ? Tu as des sentiments pour eux, tu les aimes parfois ?

- J'ai de l'estime, du respect, souvent de l'admiration mais jamais de sentiments. Car dès que ton affaire fonctionne, tu dois faire face à deux sortes de prédation : la prédation externe, composée de tes concurrents et de l'administration fiscale, nous l'avons vue vendredi, et la prédation interne, issue de tes propres équipiers.

- Autrement dit la trahison.

- La trahison est le cruel privilège de tout responsable. Talleyrand, grand expert, prétendait qu'elle n'est qu'une question de date. Elle naît des plus proches collaborateurs, ceux qui détiennent les secrets de ton affaire ou de ta vie. Le coup survient toujours au moment où tu t'y attends le moins, celui où le soutien de tes proches serait le plus nécessaire. Tu l'apprends souvent le dernier.

- Comment fais-tu pour contrer cela ?

- Toute personne en qui on remet sa confiance est tenté un jour d'en profiter, toute personne ayant un pouvoir est tenté un jour d'en abuser, toute personne qui manipule de l'argent est tenté un jour d'en voler. C'est comme ça. Il suffit de le savoir. Dans la réalité d'une entreprise, l'honnêteté des employés ne dépend pas de l'éducation, de la richesse ou de l'intégrité des salariés, mais de la qualité des systèmes de sécurité. En clair, si les employés volent, ce n'est pas seulement de leur faute - l'homme est homme, et vole par avance en imaginant qu'il est lésé puisque le voisin a pu voler – mais de la faute de la direction, qui a laissé des failles dans le système, en induisant ainsi que le vol est possible. Le secret est donc d'agir comme si chaque collaborateur pouvait fuir avec tout ce à quoi il a accès.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Cela me rappelle une vieille histoire.

- Quelle histoire ?
- Tu connais le trophée Lotus ?

Leçon n° 22 :

Un dirigeant gère ses gestes et ses paroles comme une bourse de valeurs.

Leçon n° 23 :

Mener une équipe, c'est prendre le temps d'échanger régulièrement avec chacun de ses membres pour façonner leur progression.

Se défendre en justice

Vendredi 24 mai - 09h - Place du Trocadéro.

- Pourquoi roules-tu en Lotus papa ? Besoin d'image ?
- Oui, j'ai toujours rêvé de ressembler à ces vieux beaux qui draguent les étudiantes à la sortie des universités.
- Très drôle. Mais tu ne m'empêcheras pas de penser que tu ne détestes pas être regardé là-dedans.
- Laisse-moi résumer ta pensée. Définition : la voiture de collection est le signe ostensible d'un snobisme assumé ayant pour but de s'afficher comme membre d'une classe sociale supérieure capable d'investir le prix d'une voiture dans un objet inutile, voyant et qui tombe toujours en panne. Mais au lieu de l'affranchir, cette aspiration m'as-tu-vuesque se retourne contre le propriétaire qui n'est en fait qu'un gros beauf.
- Comment as-tu deviné ?
- Je pratique mon pays depuis longtemps. Cela conforte d'ailleurs ma grande théorie sur ce sujet central : on est toujours le beauf d'un autre. Par exemple, mon ami new yorkais Mike considère que je suis un bouseux à peine fréquentable simplement parce que je suis français. « *French ? It's just an accent* » se moque-t-il. Ascanio de

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Ligne, coassocié dans une affaire, « m'adore », parce que je lui fais percevoir chaque année en dividendes de quoi refaire le toit de sa gentilhommière, mais il trouve quand même dommage que je ne sois pas « Prince de sang ». Chacun sa croix.

- En tout cas, elle est toujours aussi belle.
- Merci. Elle est surtout très amusante à conduire. Lotus a dominé la formule 1 pendant les années soixante grâce à Jim Clark, troisième palmarès de tous les temps. Cette écurie est à l'origine de nombreuses innovations comme le moteur intégré au châssis, ou la jupe à effet de sol. La *Seven* a bien sûr une dimension de bel objet simple et équilibré dans ses proportions, mais surtout de sensations : c'est un kart avec une cylindrée de voiture. On y découvre un très bon rapport « plaisir sur risque ». Et puis son concepteur Colin Chapman fût, dès 1955, l'auteur de la célèbre formule « *light is right* », « le secret, c'est la légèreté ». Voilà une philosophie de vie à laquelle j'adhère, et dont tu as vu une application concrète dans l'organisation hiérarchique réduite de ma société.
- Alors, cette voiture, signe du bon goût de l'ambassadeur, comment l'as-tu acquise ?
- C'est l'histoire d'une déception.
- Sentimentale ?
- Mais non, d'affaires bien sûr.
- De qui ?
- Guy.
- Tu veux dire Guy Laffrippe, ton fidèle bras droit ?
- Fidèle, le mot est un peu fort, mais oui, c'est bien lui.
- Que s'est-il passé ?
- Installe-toi d'abord à la place que je réserve à mes étudiantes imaginaires, je te raconterai cela sur la route.

Vendredi 24 mai - 09h04 - Petites routes de Paris au Mans.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Lorsque je décide sur le banc de la place Saint Sulpice, de délocaliser France Artistes, mon projet inclut aussi le déménagement de ma famille à New York.

- Pourquoi New York ?

- Parce qu'avec une population de plus de trois fois Paris et ses environs, New York représentait un marché colossal, mûr et solvable. Pendant que la France limite la durée légale du travail, l'Amérique envoie des fusées sur Mars. Comme on le disait vendredi, ce sont deux conceptions différentes du monde et de la vie. Et puis, j'avais dans la tête le refrain de Franck Sinatra : « *And if you make it there, You'll make it anywhere, it's up to you, New York, New York!* » J'avais confié à Guy le management de l'équipe, avec en vue, un poste de directeur France. Mais contre toute attente, il démissionne. Je le remplace par le numéro deux, mais suis obligé de reporter mon installation aux Etats-Unis. Quelques mois après le départ de Guy, je reçois des informations alarmantes de mes clients et de mes artistes. Le bruit courre que l'informaticien de France Artistes, concepteur de la version cinq et détenteur de tous les codes d'accès et des copies du logiciel source de la société, travaille en parallèle pour Guy. De sérieux indices me conduisent à penser que notre logiciel, protégé à l'APP²⁵ avait été dérobé par les deux complices. Malheureusement pour moi, ces derniers passaient par des voies détournées pour encaisser leur chiffre d'affaires en le facturant via une société amie, ce qui rendait complexe toute procédure.

- Quel chiffre d'affaires ? Ils t'ont aussi volé les clients ?

- Il est de bonne guerre, chez les commerciaux, de partir avec quelques comptes amis. En tous cas, cela est monnaie courante, et même si les contrats de travail contiennent une clause de non concurrence, chacun sait qu'il est difficile de la faire appliquer dans les faits. Mais aucun manager n'avait osé

²⁵ Agence pour la Protection des Programmes

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

se servir des accès prioritaires dans la base informatique pour prendre des listes entières, et ouvertement trahir la confiance que j'avais placée en eux.

- Comment as-tu réagi ?

- Je ne pouvais croire à la duplicité de mon informaticien et voulais en avoir le cœur net. J'envoie à la pêche aux informations, un détective privé qui me rapporte en deux jours une photo explicite : l'informaticien, encore payé par France Artistes, sort des locaux de mon nouveau concurrent après une bonne journée de travail.

- Tu as assigné Guy Lafrippe ?

- Pas tout de suite. J'ai suivi la méthode conseillée par mon avocat, et j'ai bien fait : le Tribunal de grande instance de Créteil accepte son ordonnance sur requête, et mandate un huissier pour aller consulter les bases sur place par surprise en vue d'établir qu'il y a eu vol. Je dois accompagner l'huissier puisque je suis le seul qui sache exactement ce que l'on cherche. Me voici obligé de mettre les mains dans le cambouis. Devant la porte blindée du local qui abrite son bureau, l'huissier et moi avons la même intuition que cette constatation sera difficile. On sonne. Silence. Une voix répond à l'interphone :

- « *C'est qui ?* »

L'huissier, en habitué des saisies, prend un ton inimitable de conviction sans néanmoins se présenter :

- « *On voudrait voir Guy Lafrippe* »

Le loquet s'ouvre, nous rentrons et nous dirigeons vers un bureau.

- « *Guy, il y a des gens pour toi*

- *Qui ?*

- *Ben, je ne sais pas, des gens.* »

De l'autre coté de la porte, je perçois une agitation. La porte tarde à s'ouvrir, l'huissier chronomètre notre temps d'attente, qu'il consignera plus tard dans son rapport. Plus de trois minutes après, Guy, blême, apparaît :

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- « *Tu as vraiment décidé de me faire chier !* »

J'ignore la réplique et entre, précédé de l'huissier. Nous déboulons dans le bureau du supposé voleur. L'huissier brandit sa carte tricolore, et, conformément à la loi, lit l'ordonnance à Guy, qui, soudain paniqué, ne l'écoute pas, lui tourne le dos et cherche ses cigarettes :

- « *Il me faut une clope. Mais où sont mes clopes ? Vous m'avez pris mes clopes !*

- (L'huissier) : *non Monsieur Lafrippe, je n'ai pas pris vos cigarettes.* »

Après la lecture de l'ordonnance, l'huissier me demande de chercher l'UC²⁶. Je pénètre dans un bureau annexé à la surface avec des cloisons en verre. Un détail me saute aux yeux : sur l'écran de l'ordinateur, une mention clignotante apparaît : « *cable disconnected* ». C'est le message que laisse un écran quand on vient de lui débrancher son unité centrale ! Je regarde Guy :

- « *Où est l'unité centrale ?*

- *Elle n'est pas là, je n'en ai pas.*

- *Soit coopératif Guy, dis-nous où est cette UC !*

- *Je te dis que je n'en ai pas.* »

Je commence à fouiller dans le matériel de musique. Guy tente de s'interposer. L'huissier explique qu'il s'agit d'une décision de justice, et que nous agissons sans la police parce que nous pensions que cela ne serait pas nécessaire. Guy ne veut rien entendre. Le ton monte. Guy appelle de son portable le gérant de la société qui héberge le bureau. Ce dernier débarque peu après, furieux. Nous sommes maintenant deux contre trois²⁷, ce qui est important dans ces situations. Je continue quant à moi à fouiller sous les bâches du matériel de sonorisation. Le gérant saisit un pied de micro :

- « *Arrête ça tout de suite ou je t'explose.* »

²⁶ UC : Unité Centrale, la partie d'un ordinateur qui renferme ses données.

²⁷ Avec l'employé qui a ouvert la porte.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Je regarde le pied de micro en l'air, et réalise que si le gérant me frappe devant un huissier de justice présent pour le constater, ils n'auront plus aucune chance en audience. Je vois bien qu'un seul regard provocant de ma part pourrait l'y décider. Je me souviens très clairement m'être demandé : « *j'y vais ou j'y vais pas ?* ». Mais je n'ai aucune envie de me faire « exploser », d'autant que l'inclinaison du pied de micro me fait penser que mon champion, dans la position d'un joueur de *base-ball*, va me taper dans les genoux, perspective qui ne m'enchant pas : pendant que ma main gauche l'incite au calme, ma main droite plonge dans ma poche et appuie discrètement sur la touche « appel » de mon portable, sur laquelle j'avais programmé le numéro du commissariat voisin. Je passe mon téléphone à l'huissier qui sonne la cavalerie. En trois minutes, une patrouille de la B.A.C.²⁸ est sur les lieux. Ils sont quatre, armés de matraques et de revolvers. L'huissier remontre sa carte. Et là, j'éprouve un moment de bonheur : alors que la tension est encore perceptible, je vois les quatre officiers de police se ranger physiquement de notre côté en s'adressant à l'huissier :

- « *Maître, nous sommes à votre disposition.* »

Je me dis immédiatement que nous allons nous servir des officiers de Police pour trouver l'unité centrale :

- « *Nous cherchons une unité centrale d'ordinateur, c'est une boîte métallique grande comme ça, vraisemblablement de la même couleur que cet écran ici.* »

Trois des quatre officiers se tournent vers le quatrième, ancien membre d'une brigade des « stups²⁹ » :

- « *C'est un boulot pour toi, ça, hein Rintintin³⁰ !* »

Pendant que je continue à fouiller sous la protection de la Police l'énorme réserve de matériel cachée sous les bâches, Rintintin balaye la pièce du regard sans bouger, puis,

²⁸ Brigade Anti Criminalité.

²⁹ La brigade des stupéfiants est chargée des affaires de drogue.

³⁰ En référence au chien d'une série télévisée réputé pour son flair.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

calmement, se dirige droit sur un détail qui m'avait échappé jusque là : une porte posée à même le mur, derrière laquelle un mince filet de lumière passait. Il s'introduit par le trou creusé à la masse dans le mur. Une minute après, il revient avec l'unité centrale, qui était cachée sous de la laine de verre, dans une autre pièce. Je regarde l'huissier et nous pensons la même chose : si le gérant ne m'avait pas menacé, nous n'aurions pas appelé la Police, et nous n'aurions jamais retrouvé cette UC ! Je branche l'unité centrale, mais je sais que je dois passer un dernier barrage de taille avant le *jackpot* : le mot de passe.

- Comment fais-tu ?

- L'huissier et moi savons que si Guy refuse de divulguer le mot de passe, nous sommes réduits à faire un dossier, certes accablant, mais dénué de preuves. L'ordonnance nous a donné le droit de *consulter* l'UC, mais par de la *saisir*, c'est-à-dire de l'emporter, et je n'ai pas de compétences de casseur de code ! En un mot, si Guy refuse de nous donner le mot de passe, nous sommes cuits. Mais ça, Guy ne le sait pas. Nous avons donc élaboré une petite stratégie avant de venir. Grosso modo, il s'agit de poser la question du mot de passe en évitant que Guy ait la mauvaise idée de refuser de nous le donner. L'idée est de le déstabiliser d'abord sur une question leurre, pour lui poser la question qui nous intéresse à la volée. L'huissier a l'excellente idée de trouver un prétexte pour faire fouiller Guy par la Police :

- « *M. Lafrippe, avez-vous une unité centrale portable ou une clé USB sur vous ?* »

- *Non*

- *Messieurs, veuillez fouiller Monsieur je vous prie. »*

Pendant que Guy se fait fouiller sans ménagement par la Police, manœuvre toujours déstabilisatrice, l'huissier lui demande comme si de rien n'était :

- « *Au fait, le mot de passe, c'est quoi ?* »

- *Saga »*

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Coup de chance ! Je rentre dans le système et fonce sur la fonction de recherche automatique du système d'exploitation, et je tape la fonction que j'ai mainte fois répété dans ma tête : « rechercher » *factures*, puis je clique sur Entrée.

- Alors ?

- Alors, c'est Noël. La crème des gros comptes de France Artistes est listée par ordre alphabétique, avec les contacts et les coordonnées, représentant un listing de plus de deux cent pages de clients détournés. Tout est là, sous mes yeux, avec un huissier pour le constater. L'huissier m'apporte de son côté deux cartons remplis de documents volés appartenant à France Artistes : des devis, des factures des listes d'artistes, des éléments de comptabilité qui avaient mystérieusement disparus de nos locaux au départ de Guy. J'indique aux officiers de Police que j'en aurai pour environ quarante cinq minutes à imprimer tout cela. J'imprime méthodiquement chaque facture.

- Combien a-t-il volé ?

- Et bien, en profitant du délai d'impression, je me suis arrêté un instant pour chercher le total, assouvir ma curiosité et connaître l'ampleur de la fraude : je ne te cache pas que le chiffre m'a coupé le souffle. J'ai été à ce moment presque soulagé d'avoir enfin la confirmation que je ne m'étais pas trompé, que j'avais bien fait de me défendre. J'ai jeté un œil sur Guy qui fumait, résigné.

- Tu n'étais pas trop déçu ?

- Je n'ai ressenti aucune pitié, aucune compassion pour ce garçon à qui j'avais fait confiance, et que j'avais aidé personnellement en avançant l'acompte de sa maison. Retournement du destin : c'était la saisie de cette même maison qui se décidait indirectement à ce moment.

- Comment s'est passé le procès ?

- Le Tribunal de Grande Instance de Créteil a condamné Guy Lafrippe à verser cent soixante dix mille euros à France Artistes de dommages et intérêts, plus dix mille euros

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

d'article 700. Nous sommes profondément déçus. Nous nous attendions au moins à récupérer la somme volée.

- C'est-à-dire ?

- En marge brute, c'est-à-dire en perte directe pour France artistes, environ sept cent mille euros. Mais en termes d'image, c'est incalculable. Les clients fuient ce genre d'histoires obscures. L'avocat m'explique qu'il s'agit d'une sorte de « forfait personne physique ». Si nous avions en face de nous, une grosse société, nous aurions pu être bien mieux dédommagés.

- Déçu donc ?

- Oui. Lorsque je reçois le chèque du compte CARPA, le compte des avocats par lequel toute transaction juridique négociée entre deux confrères passe, je m'arrête un moment. J'imaginai dans mes fantasmes qu'il y aurait un mot d'explication ou d'excuse, du genre : « *Je suis désolé, sans rancune, signé Guy.* » Mais non. Je me suis battu, j'ai gagné et voilà. Je me sens vide. Ce bout de papier avec un montant en euros inscrit dessus m'apparaît soudain ridicule.

- C'est là que tu as pensé à acheter une Lotus ?

- Oui. Enfin, « acheter » n'est pas tout à fait le bon terme. Il faut trouver le bon modèle, choisir et gérer un de ces garagistes chirurgiens orfèvres au fin fond du Sussex, puis la faire restaurer, en dénichant les pièces d'époque une à une. Durée du cycle : environ quatre ans.

- En quoi cette restauration a été une thérapie ?

- Thérapie, c'est bien le mot : je voulais éviter que tous les dommages et intérêts soient noyés dans le chiffre d'affaires ordinaire de la boîte. J'avais besoin de matérialiser cette expérience par un objet visible et pérenne, pour que je n'oublie jamais cette mésaventure, un peu comme la Reine Elisabeth et son amant.

- Le complot de Marie Stuart, Reine de France ?

- Oui, avec la complicité de l'amant de la Reine, démasqué puis condamné à mort. Mais la reine le gracie, et

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

l'emprisonne dans un cachot du Palais, juste en dessous de ses appartements, afin, dit-elle « *que je n'oublie jamais que le danger vient de celui qui est proche* ». Je crois que ma voiture dans son garage, joue le rôle de l'amant malheureux de la Reine.

- As-tu pardonné à Guy ?
- Non. Le pardon est une vertu en amour et un vice en affaires.

Leçon n° 24 :

La trahison vient toujours du plus proche.

Leçon n° 25 :

***Le fait de s'être fait abusé par un escroc
ne donne pas le droit d'utiliser
les mêmes moyens.***

Le plaisir

Samedi 25 mai 10h00 - Circuit des 24 h du Mans, Sarthe

Nous voici sur le circuit historique des vingt quatre heures du Mans. Un siècle de passion automobile et de passages mythiques : la chicane Dunlop avec son pont caractéristique et le virage du tertre rouge qui débouche sur la célèbre ligne droite des Hunaudières : une minute moteur hurlant dans laquelle les voitures dépassent les quatre cents kilomètres heure. Tu imagines le freinage pour négocier le brutal virage de Mulsanne. Deux chicanes ont été ajoutées pour mettre un coup d'arrêt aux accidents, comme celui du prototype Matra 630 d'Henri Pescarolo, envolé sur une bosse à 350 kilomètres à l'heure en 1969, ce qui ne l'empêchera pas d'être vainqueur en 1972, 73 et 74. Le circuit Bugatti ouvre dans trente minutes pour les membres de l'Auto, je vais t'exposer cela volant en main.

- Raconte-moi le meilleur moment de ta vie de chef d'entreprise.
- C'est maintenant, ici, avec toi.
- Comment ça ?
- Jouir du luxe de flâner depuis deux semaines en racontant ma vie à un auditeur attentif et de choix. Qui sait ? Ces deux semaines seront peut-être le seul souvenir utile que tu auras de moi. C'est un moment que bien des pères envieraient.
- Tu sais très bien que tu m'as appris pleins d'autres choses indispensables.
- Quoi par exemple ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

- Etre un homme d'honneur.
- Moi je t'ai appris cela ?
- Tu sais papa, tu n'as pas forcément besoin de dire les choses. Tes enfants observent et imitent en silence. Et puis, comme Obélix et sa potion magique, nous sommes tous tombés enfants dans une grande marmite de *mojo*. Je n'aurais jamais fait l'X si tu ne m'avais pas convaincu que j'étais capable de le faire. Comme l'entraîneur de la finale, il n'y avait aucun doute dans ton esprit. Tu transformais le moindre événement en fête. Mon premier jour de rentrée, ma passe décisive au tournoi de foot du collège, mon premier classement en tennis, mon premier vingt en maths. Tu nous as donné envie d'atteindre les étoiles.
- Tu es gentil. Arrête. Tu veux me faire pleurer ?
- Ce que tu peux être sensible ! Alors, tes autres bons moments de ta vie d'entrepreneur.
- Et bien les premiers moments de ma création d'entreprise resteront toujours des souvenirs émouvants. Ta mère et moi logions dans un appartement de trente cinq mètres carrés dans le dix-septième arrondissement. Mon bureau était sous une mezzanine en bois. Elle était étudiante, je venais de quitter Suez pour monter ma boîte. Le premier chèque d'un client à l'ordre de la société a provoqué un choc inoubliable dans mon esprit : « ça marche ». Je suis allé le porter religieusement à la banque le jour même. Ma journée commençait à quatre heures du matin : aller-retour à Rungis et livraison de poissons chez les restaurateurs parisiens pour payer le loyer après ma démission de la Banque. A partir de dix heures du matin, j'entamais ma journée France Artistes, qui se terminait à dix heures du soir. Ce rythme dingue a duré quelques semaines, mais j'étais porté par l'enthousiasme des premières commandes. Cette expérience de petit boulot m'a fortifié.
- En quoi ?
- En ceci que je me serai toujours capable, si tout

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

s'écroule un jour, de subvenir aux besoins de ma famille.

- Pourquoi tout s'écroulerait-il ?

- L'écroulement fait partie du cycle normal de la vie en général et de la vie économique en particulier. Pour ne parler que du vingtième siècle, fais le compte : la grande guerre de 1914 à 1918, la crise de 1929, le deuxième conflit mondial de 1939 à 1945, les chocs pétroliers de 1973 et 1979 et dans une moindre mesure, les crises boursières de 1986 et 2000. Que devient une boîte de service dans ces moments-là ? Parallèlement, des innovations ont supprimé des pans entiers de l'économie. Comment réagis-tu lorsque tu es fiacre au moment de la démocratisation de l'automobile, armateur quand l'aviation de ligne se développe ? Comment s'adapter lors de l'apparition de la télévision, de l'électroménager, de l'ordinateur personnel, d'Internet ? Rien n'est acquis. Bien sûr, il est plus valorisant d'expliquer dans un dîner l'originalité du montage financier grâce auquel tu viens d'acquérir telle boîte. Mais mon ego est prêt à livrer des poissons si nécessaire. Le petit job ne m'effraie pas socialement. Et puis, lorsque tu as vingt-six ans, que tu conduis une petite voiture de livraison pour financer le démarrage de ta propre petite affaire, que le soleil se lève sur une des plus belles villes du monde et que pour couronner le tout, tu as la chance d'être aimé d'une femme, le monde t'appartient !

- C'est ton meilleur souvenir ?

- Oui, tous les « premiers » sont de bons souvenirs. Premier collaborateur, premier local professionnel, première grosse commande, chaque étape constitue une nouvelle victoire.

- As-tu toujours des nouvelles de tes anciens collaborateurs ?

- Certains anciens m'envoient toujours leur carte de vœux pour la nouvelle année. J'y suis très sensible. Cela veut dire que je n'étais pas si terrible que ça. Je ne traîne pas de

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

cadavre. Bien sûr, j'ai connu des conflits, mais j'ai essayé d'être le plus équitable possible, tout en maintenant mon exigence de croissance.

- Peaufiner ton bilan est un plaisir ?

- C'est mon snobisme. Diriger une entreprise saine, sans dette, avec des actifs lourds et solides et un bilan qui arrache un sifflement d'admiration à tout expert qui l'étudie : « belle affaire... », voilà ma fierté.

- Pourquoi maman m'a dit qu'entre trente et quarante ans, tu avais végété ?

- Parce que c'est vrai.

- Toi le super entrepreneur ?

- Je ne suis pas super entrepreneur. Le *mojo* dont je t'ai parlé, je l'ai perdu pendant dix ans. Après le succès de France Artistes, j'ai eu un petit coup de déprime. J'avais atteint mon but, et j'ai eu du mal à m'en trouver un autre. Parallèlement, tu es arrivé avec des frères et tes sœurs. J'ai pris dix kilos, je suis devenu spécialiste en changement de couches et en préparation de biberons. Je me suis relâché sur mes acquis, et la sanction a été très rapide. J'ai du sévèrement retravailler pour reconquérir ma place de leader.

- Incroyable !

- Je noircis sûrement le tableau, car j'ai fait quelques coups immobiliers entretemps, j'ai monté quelques affaires, mais dans les faits, je me suis reposé – trop reposé – sur mon succès. France Artistes n'était plus la formule 1 de ses débuts, mais une vache à lait dont l'unique objet était de me rapporter un maximum d'argent pour mon confort perso et celui de ma famille.

- Si tu devais recommencer à créer une nouvelle société, que ferais-tu différemment ?

- Le siège social hors de France, tout de suite : une juridiction entraîne toute la logique de ton entreprise, son statut juridique, ses obligations normatives, ses contraintes réglementaires, sa sécurité fiscale, son environnement social.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Deuxième chose, je prendrais plus de temps pour recruter mes collaborateurs. J'investirais une après-midi entière s'il le faut, pour pénétrer la logique et la motivation réelle du candidat, et pour qu'il découvre lui-même l'état d'esprit de l'entreprise.

- Comment te sens-tu aujourd'hui à cinquante ans. Ce métier t'a changé ?

- Il m'a façonné. Professionnellement, je suis, avant tout, un entrepreneur. Je suis fier d'être devenu cette personne avec le regard droit que j'admire tant chez mes aînés. J'aime visiter mes clients, concevoir une application informatique, déjeuner avec mes cadres, consulter mes conseils et même négocier avec mon banquier avec lequel s'est établi, après vingt cinq ans de coopération, une relation agréable de respect mutuel et de confiance professionnelle.

- Tu m'as confié un jour que tu te sentais en permanence sur le fil du rasoir.

- Oui, cette impression d'être sans arrêt dans la disposition d'esprit de quelqu'un en danger ne me quitte pas. J'ai une espèce de conscience de la fragilité de la vie. Ce n'est pas désagréable d'ailleurs, bien au contraire, cela pousse à vivre intensément chaque moment, chaque minute passée à travailler ou à se détendre. Finalement, dans la vie, rien n'est vraiment grave, à part la maladie et la mort. Tous les autres problèmes sont périphériques, n'est ce pas ? Pourquoi se faire du souci ?

- Une hiérarchie au dessus de toi ne te manque pas ?

- Tu plaisantes ! En revanche, je concède que j'ai du mal à lever le pied, à modérer mes propos devant un interlocuteur qui n'a pas envie d'entendre du direct. Les conversations de salon m'ennuient. J'imagine être un vrai casse-tête pour les plans de table de mariages : « à côté de qui place-t-on le dingue ? »

- Tu es satisfait de ta vie ?

- Dans l'absolu, oui. Mais si je compare à mes rêves d'adolescent, je suis forcément déçu. Malraux répondait :

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

« Tout homme rate sa vie, mais différemment ». Passé un certain âge, c'est une bonne réponse.

- Tu es riche ?

- Je vais te donner la réplique de Rolls et Royce – encore une association fructueuse – quand on leur demandait quelle puissance leurs voitures luxueuses affichaient : « une puissance suffisante » rétorquaient-ils.

- Pourtant, tu continues à travailler.

- Et oui, tu vois, je pensais que je m'arrêterai dès que je pourrais. On m'avait promis à vingt ans « Le plus difficile dans une affaire n'est pas de la créer, ni même de la mener au succès, mais de savoir la quitter. » J'ai eu du mal à le croire, et pourtant je sais aujourd'hui que c'est exact. Le seul véritable échec de ma vie professionnelle est de n'avoir pas su en sortir !

- Mais enfin, ce n'est pas compliqué, il suffit que tu arrêtes d'aller au bureau un jour !

- Pour faire quoi ? Ce n'est pas si simple. Et puis, j'ai une responsabilité envers les gens qui bossent avec moi. Je ne peux pas les envoyer paître uniquement parce que Monsieur est fatigué.

- Papa, à mon tour de te donner rendez-vous. Je viens te chercher demain à vingt heures sur mon modeste deux-roues. Nous allons prendre de la hauteur.

Leçon n° 26 :

Le petit job est une bonne école de l'entrepreneuriat.

Leçon n° 27 :

Dans la vie professionnelle, de temps en temps, on a dix ans de mauvais.

Prendre le pouvoir

Dimanche 26 mai, 21h00 – Paris - Restaurant Le Jules Verne, deuxième étage de la tour Eiffel.

- Louis, tu gagnes mille deux cents euros nets par mois avec ton salaire d'étudiant, et il s'arrête demain. Tu crois que c'est une bonne idée de m'inviter au Jules Verne ?
- Je veux te remercier papa, de tes enseignements pendant ces quinze jours. Et puis maman m'a indiqué que c'était le seul restaurant gastronomique que tu ne connaissais pas à Paris.
- Ta mère exagère, mais c'est vrai, je n'ai jamais dîné au Jules Verne.
- A mon tour de te faire l'article sur notre lieu de rendez-vous. Je suis dans mon élément puisque l'origine du profil si particulier des quatre pylônes de la Tour Eiffel est la loi de progression exponentielle. Pendant sa construction en 1889, en pleine révolution industrielle, la tour Eiffel matérialise le fin du fin de la modernité, l'illustration des applications concrètes et spectaculaires de la science moderne : tour la plus haute du monde en 1889, elle se fait détrôner par le Chrysler Building de New York quarante ans après, en 1930.
- Je n'y suis jamais monté en trente ans de résidence parisienne. Je la découvre grâce à toi.
- Le restaurant vient d'être rénové, nous avons la

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

meilleure table, celle qui donne sur la Seine et l'Est de Paris.

- Comment as-tu réservé ?
- Je suis passé avant, tout simplement, et j'ai choisi ma table moi-même.
- Merci de ton attention, je suis très touché.
- Papa, je veux vraiment te remercier de ton aide.
- Ah bon. Et comment ça ?
- En rachetant ta boîte.
- C'est une plaisanterie ?

Pour toute réponse, Louis me tend un dossier titré « offre de rachat ». Une chape de plomb s'abat sur moi. Je comprends brutalement le sens de ces quinze jours passés avec lui. Rien d'intelligent ne me vient à l'esprit. Je m'astreins à garder le silence. Je lui sers calmement un verre de Sauternes, puis remplis le mien encore plus lentement, même si ce dont j'ai réellement envie, c'est de plonger mon visage dans le seau à glace. Je m'étonne encore du fait qu'en affaires, les coups frappent aux moments les plus improbables.

Vous êtes en famille à la montagne, engagé jusqu'au cou dans une affaire immobilière audacieuse, votre banque vous appelle sur votre télésiège, vous demande si la neige est bonne, puis vous annonce qu'elle ne finance plus votre projet et que par conséquent, vous pouvez vous asseoir sur les cinq pour cent d'acompte de votre achat immobilier.

Vous arrivez guilleret d'un déjeuner sympathique avec un client, et votre service recouvrement vous démontre bilan en main que le patron qui vient de vous taper sur l'épaule il y a quelques minutes a déposé le bilan il y a un mois, et s'apprête à ne pas honorer vos factures de l'exercice en cours.

Je le confesse, j'avais toujours jugé que mon fils restait un peu jeune, manquait de ce que j'appelle l'estomac, c'est-à-dire, la capacité de tenter des coups audacieux, de prendre l'initiative et de la mener dans le long terme. J'attendais qu'il fasse ses preuves. Je suis servi.

J'ai compris que Louis allait réussir dans le métier

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

d'entrepreneur à la manière dont il s'est attaqué à ma boîte. Un tueur. Je n'étais plus son père, mais le cédant. Et le cédant devait céder.

Louis cherche un signe sur mon visage impénétrable. Il m'avait en quelque sorte prévenu : il avait pris la décision de se mettre à son compte lors de son stage à New York. Son premier coup d'entrepreneur, il le fomenté depuis six mois. Sa proie : son propre père. Louis démarre fort. Il invente une nouvelle forme d'offre d'achat : le fait accompli. Ni vraiment hostile, ni vraiment amicale. Quoi alors ?

Lors de son stage à New York il sympathise avec le patron de Morgan, polytechnicien comme lui. Dîners en famille, week-end dans leur maison du New-Jersey. Pas mal pour un petit stagiaire. Ne doutant de rien, il prend contact avec le responsable français du fonds américain BB Capital, lié à Morgan, qui organise pour lui un tour de table. Soutenu par son nouveau mentor, il obtient un accord de principe de dix millions d'euros pour acquérir une société. Avec l'endettement selon le principe du LBO, il peut viser une société de quarante ou cinquante millions. Pourquoi pas la boîte de papa ?

Deux jours après, il consulte la base française Diane, et s'étonne qu'il n'y ait aucune trace de ma société. Qui est le propriétaire de France Artistes ? Il a l'idée de remonter par la marque France Artistes, déposée à l'INPI au nom de la société US Investment, dont le siège est à New York. Il tape dans la base mondiale Orbis, et découvre l'identité du dirigeant : Alexis Van Buren, nom qu'il a déjà entendu dans ma bouche à chaque fois que je fais un aller-retour aux Etats-Unis. Dans sa tête commence à apparaître les grandes lignes de l'organisation de France Artistes. Mais aussi celle d'une bonne affaire, car il comprend que le caractère particulier du montage financier de la société en baisse de facto la valeur : quel français s'intéressera à une société de droit américain, et quel américain s'intéressera à une société œuvrant

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

exclusivement sur le marché français ? Le 18 juin, Morgan mandate le bureau New Yorkais d'Accenture pour étudier en détail US Investment, évidemment incognito pour le compte de Louis. Maître Van Buren, habitué des audits comptables, laisse faire et ne me prévient même pas avant d'avoir une offre concrète : comment peut-il deviner que le repreneur potentiel final est le propre fils de son mandant ? Quatre mois après, Accenture remet un rapport complet à Louis sur ma société. Il en donne copie à BB Capital, qui confirme son avis favorable à la reprise par Louis, et conserve un exemplaire, qui servira de base de travail à la proposition que Louis me remet ce soir.

Car il reste un dernier verrou : le vieux, c'est-à-dire moi. Louis a l'idée géniale de me prendre de revers. A lieu d'entamer avec moi des négociations laborieuses qui risquent de me braquer, il me circonviert habilement en sollicitant mon aide sans dévoiler son projet final jusqu'à ce soir. Pas un mot n'a été échangé entre Louis et moi depuis dix minutes. Louis a le bon goût de se taire, me laissant lire son dossier. Les tables voisines se demandent pourquoi on dîne ensemble. Son offre est brutale, un peu comme si on disait à une fille sans jamais l'avoir vue avant : « j'ai réservé une chambre au Plaza ». Je pense à Michel Blanc dans Les Bronzés : « On ne sait jamais, sur un malentendu ». La proposition de Louis est sérieuse et bien renseignée, avec une logique imparable : je ne retrouverai pas une autre occasion de concilier départ rapide et satisfaction de voir un de mes enfants reprendre. Il y a des conditions que Louis a inventées pour moi, parce qu'il me connaît, parce qu'il sait exactement comment je vais réagir. L'offre est préparée par Maître Vannet, mon propre avocat d'affaires à Paris. Un seul avocat pour deux parties : de quoi me rassurer. Pas de loup à redouter. Sa proposition est ferme. Aucune négociation. Départ immédiat du cédant. Paiement comptant, total, sans garantie de passif. C'est un acte de confiance du repreneur, mais il sait que mes comptes

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

sont justes. Le prix de cession est ce à quoi nous serions arrivés si nous avions négocié pied à pied pendant six mois. Il y a même l'acte de cession en double exemplaire : je n'ai plus qu'à signer ! Le culot de mon fils m'arrache un sourire. Louis est un malin. Il connaît mon tempérament et mes coups de tête. Je le devine à la fois calme et inquiet en face de moi, s'efforçant comme moi de se contenir. Il joue six mois de travail en ce moment. J'ai envie de sortir.

- Je vais prendre l'air quelques instants, je reviens.

Dimanche 26 mai, 22h00 – extérieur du deuxième étage de la tour Eiffel.

Le vent s'engouffre dans ma veste et gifle mon visage. Je m'agrippe au bastingage, côté Sud. Quel toupet ! Moi, un gibier ? Il ne se rend pas compte. Connait-il le nombre de nuits blanches que je me suis farcies pour cette société ? J'essaye de me calmer. Je souffle et regarde Paris. En bas, les touristes flânent dans le champ de Mars. Les ados disputent une partie de basket torse nu, malgré la nuit tombée.

La retraite ? Je suis lucide : j'ai fait mon temps. La retraite, j'en ai rêvé toute ma vie, comme beaucoup de gros bosseurs. Elle est là, à porté de main. On appelle cela la tentation de Venise : au lieu de supporter des kilos de stress, pourquoi ne suis-je pas attablé place Saint Marc à siroter un Capuccino avec ma femme ?

Ma femme. Je lui ai promis qu'à cinquante ans, j'arrêterai. Louis sait certainement cela. J'ai soudain un atroce pincement au cœur, une panique. J'ai peur. On veut me tuer, m'arracher mon bébé entreprise, effacer vingt-cinq ans de vie professionnelle. Que deviendrai-je après ? A quoi servirai-je ? M'aimera-t-on ? Quelle sera ma raison de vivre, de me lever, le sens de ma journée, de mon mois, de mon année ? Comment pourrai-je contrôler mon fils ?

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Scénario noir : je vais signer, et dans six mois, Louis critiquera la gestion d'avant. Il méritera des baffes, et je devrai courber l'échine, encaisser en silence son ingratitude, baisser les yeux et parler d'autre chose, retraits impuissant que je serai. Scénario rose : Louis est intelligent. Et si Louis me dépassait ? Et s'il développait encore mieux cette boîte que moi ? Mon fils, meilleur que moi ? Me voici à mon tour, debout, face au vide qui m'attend.

Mon Dieu, oui, sortir d'une affaire est plus difficile que je ne l'imaginai. Et Louis me propose d'enlever cette épine d'un seul coup, ce soir, sans tergiverser, en réduisant ma souffrance d'un trait de plume, d'un coup de stylo.

Je pénètre dans le restaurant, concentré. A ma tête d'enterrement, Louis s'attend à un refus argumenté. Jusqu'au-boutiste, il tente tout de même :

- Alors, c'est oui ?

Tout mon corps me dit non. Mon cœur, mes poumons, mes mains, mon estomac se révoltent, refusent de céder. Mais je trouve au fond de moi, au prix d'un énorme effort de volonté, la force de souffler :

- Alors, c'est oui.

- Comment ?

- Je dis : c'est oui.

- C'est vrai ?

- Tu parais de pas y croire, c'est un comble ! Je te dis que c'est OK. Fais-moi vite signer ces papiers avant que je ne change d'avis.

Louis me tend l'acte, incrédule. Je devine que je descends en chute libre dans son estime. « Pas très coriace, le vieux » imagine-t-il. Je ne cherche pas à le démentir. Il ne peut pas encore comprendre que dans le cas présent, le plus dur pour moi est d'accepter le principe de céder. Ma décision est la bonne, alors pourquoi attendre ? Il vient de tuer le père, et le voilà penaud, son acte de cession à la main, signé par sa victime après dix-sept minutes et trente secondes de réflexion.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Louis découvre le goût amer de la prédation victorieuse. Je surprends la déception dans ces yeux. Cette révélation signe la fin de son éducation.

- Tu voulais ma boîte : la voici. Je te souhaite sincèrement bonne chance. Pardonne-moi de partir dès maintenant, je n'ai plus faim. On se rappelle plus tard, d'accord ?

- D'accord papa.

Je quitte la tour Eiffel retraité. J'ai pris dix ans. Je vais à Pigalle seul, m'acheter un Kebab et un Coca, comme lorsque j'étais étudiant. Anonyme dans la foule, je me sens déjà plus léger. C'est un sentiment étrange. Je traîne sans but, à la fois riche comme je ne l'ai jamais été, délesté de toute contrainte, libre d'inventer un nouvel horizon, et en même temps nu comme un ver, inutile, chômeur, vieux, rassasié, mort. Des professionnelles m'aguichent, je leur souris poliment. Ce qui m'intéresse dans la dépravation, c'est l'ambiance, cette ivresse de vie, ces parisiens sales, ces enseignes roses kitch, ces restaurants à touristes, ces danseuses du moulin rouge qui traversent la rue incognito en tenue de jogging, trahies par leur port de tête, leur silhouette féline et leurs Nike dorées. Voilà ce que je vais m'acheter : une paire de Nike.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Leçon n° 28 :

Prendre le pouvoir, c'est le prendre.

Leçon n° 29 :

*Le plus difficile dans une affaire
est de savoir en sortir.*

La retraite

Trois an après - Mardi 4 septembre – Villa Kalango – Jerricoacoara, Brésil

Cher Louis,

Je t'écris de la plage de Jerricoacoara, Brésil, à 450 kms au sud de l'Equateur, dans un petit village encore préservé du tourisme de masse. Je suis avec ta mère, dans une *poussada*, sur une table qui donne sur l'océan. Mes amis avaient parié que je m'ennuierais au bout de quinze jours. On m'accordait six mois grand maximum. Je crains que ces prédictions servent à reconforter les pauvres besogneux qui restent à Paris. La réalité est bien différente : le farniente est une activité à part entière. Je n'ai jamais eu de journée aussi remplie.

8h00 : réveil (glandeur est un vrai métier qui nécessite des horaires de bureau).

8h15 : sortie du lit. Ce battement originel de quinze minutes est déterminant. Quitter son lit uniquement parce qu'on en a marre d'y être est le fondement du bonheur.

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

8h30 : jogging sur la plage encore fraîche de Jerricoacoara, pour dire bonjour au monde, à la vie, au soleil levant, aux combattants de Capoeira qui s'entraînent. Je suis heureux.

9h30 : gym, c'est la partie la plus ingrate de ma journée, mais j'ai constaté qu'elle conditionne le taux de bonheur de tout le reste de la journée. C'est le prix à payer pour apprécier les restaurants sans devenir bedonnant, et le repos sans avoir à se demander de quoi on se repose. Avec trente minutes de gym chaque matin, on a la réponse.

10h00 : après la douche, le vrai début de ma journée : je sers le petit déjeuner au lit à ta mère. Fruits, thé au lait et presse du jour. Libération pour rire, les Echos pour savoir qui rachète quoi, et parfois un magazine de déco ou de bateaux, ou de mode, n'importe quoi.

11h30 : consultations de mes courriels. Une demi-heure de contact avec le monde civilisé que je tends à sécher de plus en plus.

Midi : à l'heure où les parisiens se positionnent à 12h55 au lieu de 13h00 pour avoir une table libre pour déjeuner, je sors en *kite surf* pour goûter l'eau. Je ne vais pas me fatiguer à naviguer plus d'une demi-heure : je ne suis pas un parisien en vacances qui a loué son matériel à l'heure. Je suis un local, c'est-à-dire le mec bronzé qui parle brésilien couramment, invité à l'année. Il faut dire que j'ai griffonné un jour de mauvais temps sur une feuille volante à Sergio, le patron du club, le détail d'un plan de financement pour acquérir le magasin d'en face, qu'il a acheté et aménagé. Depuis, je dispose à ma guise de son propre matériel de compétition, de jour comme de nuit. As-tu déjà essayé de tirer un bord par gros temps sous la seule lumière de la lune ? Sensations garanties. « Il faut cultiver son jardin » disait Candide à son maître Pangloss. Le mien s'étend sur quarante kilomètres de plages vierges balayés par un thermique de trente nœuds. Voltaire avait oublié un paramètre dans son équation du bonheur : le *kite surf*. Un dîner entre amis n'a pas le même

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

goût lorsqu'on s'est battu contre une mer hostile toute l'après-midi, lorsque deux ou trois vagues traîtresses ont provoqué une peur brute, sans artifice ni effet de manche. L'homme n'a pas besoin d'être fort, mais de se sentir fort.

S'il n'y a pas de vent, ta mère et moi nous regardons d'un air entendu, et rendons visite à Adenisia, masseuse, ou bien retournons au lit. Nous délaissions parfois Adenisia ou la sieste crapuleuse pour un bon bouquin via le magicien *Amazon*, qui parvient à livrer dans un trou aussi reculé que Jerricoacoara. Je cultive en ce moment une passion pour les *Picsou* magazines des années 75 à 85 : un régal, qui, si on sait bien les lire, valent bien des auteurs classiques. Mais voilà que je regarde ma montre : je suis déjà en retard, et ma journée est à peine commencée.

14h00 : au Brésil, la conversation d'un déjeuner se déroule à l'envers. Au lieu d'attendre le fromage, nous parlons femmes dès l'entrée, à jeun. Ce sujet capital étant traité avec un sérieux quasi militaire, nous dérivons ensuite sur la passion qui nous animent tous mes amis et moi : les affaires, qui font l'essentiel de notre déjeuner. Enfin, nous terminons littérature, un peu ivres, mais à 100% de notre capacité de répartie, ce qui est, de l'avis de tous, beaucoup plus amusant dans ce sens. Lorsqu'il y a des filles à table, il faut bien dire que l'ambiance n'a rien à voir. Mes amis retrouvent leurs réflexes de fauves. Il n'est pas difficile d'imaginer que des quinquagénaires qui bullent toute la journée sont avant tout des prédateurs assoiffés de sexe. Au fil de l'amollissement de leur cerveau conceptuel (celui qui sert à faire des équations), leur cerveau reptilien (celui qui sert à respirer, boire et faire l'amour) s'est développé. Et ça, les filles adorent. Mes camarades sont coureurs. Ils rêvent de mariage en évitant soigneusement d'en prendre le chemin. Notre vie est rythmée au fil des nouvelles du jour. Encore une panne de courant cette nuit ? Comment

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

fait Sergio pour avoir des glaçons ce matin ? Il est frappant de voir comment des hommes qui géraient des affaires étalées parfois sur une vingtaine de pays s'adaptent en quelques mois à n'avoir plus aucun autre souci que les glaçons de Sergio.

15h00 : kite.

18h00 : douche.

19h00 : apéritif.

20h00 : diner.

22h00 : dance floor.

23h00 : lecture et repos bien mérité.

Devinette : quel moyen de transport gratuit, écologique et populaire, permet de faire le tour du monde sans perdre une miette ? Réponse : le vélo. C'est le projet que ta mère et moi fomentons depuis quelques mois. Départ en fin d'année. Au programme : Amérique du Sud, du Nord, Asie et Moyen-Orient. Nous devrions être de retour en Europe dans environ quatre ans.

Tu me donnes des nouvelles de France artistes. Je t'en remercie, mais je me sens complètement détaché de la société. Je ne reconnais plus ma boîte, Tu la gères trop différemment de moi, et il faut bien l'avouer, mieux. Tu as su prendre des options que je n'ai pas prises. Augmentation du chiffre d'affaires de onze pour cent en un an, entrée à la bourse de Paris prévue l'année prochaine : tu as la même rage de réussir que moi il y a vingt-cinq ans. Mais toi, tu pars d'une société établie, c'est ma fierté et ma contribution à ton succès. J'ai appris par la presse que tu avais relocalisé le siège social en France. Tu as raison de ne pas m'avoir consulté : j'aurais désapprouvé. Bien sûr, je devine l'argument économique : tu valoriseras mieux à la bourse de Paris une entreprise française œuvrant essentiellement sur le sol français. J'y décèle ton sens de l'opportunité déjà aiguisé. Mais je ne peux pas m'empêcher d'y surprendre aussi le signe de ton incorrigible

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

optimisme. Je regarde ton parcours avec intérêt, mais comme s'il s'agissait d'une autre société. Quel confort ! Quel plaisir ! D'ailleurs, à mes yeux, ta société n'est plus que le moyen d'atteindre l'objectif que tu t'étais fixé à l'abbaye de Royaumont : faire une plus value en bourse dans les cinq ou dix prochaines années.

Je te remets les clés de la Lotus. Je n'en aurais plus besoin. Fais-la tourner de temps en temps.

Lorsque je suis sorti de la salle d'accouchement, te tenant dans mes bras, petit bout frémissant de vie, une immense émotion m'a submergée, surpassant tout ce que j'avais connu jusque là : je suis père.

Vingt-cinq ans après, tu m'offres mon plus beau coup d'entrepreneur : réussir ma sortie.

Sommaire

A mon compte	5
Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?	9
Se fixer un objectif	25
La fortune	33
L'entourage	45
Le fisc	59
Le risque	75
Les études, l'intelligence et l'audace	83
Vendre	93
Naviguer dans le chaos	103
Diriger des hommes	117
Se défendre en justice	127
Le plaisir	137
Prendre le pouvoir	143
La retraite	151

Deux semaines pour devenir chef d'entreprise

Remerciements

Merci pour leur soutien précoce et précieux :

Pierre Bonnier, Matthieu Delavenne, Jérôme Huret, Yann Lechelle, Antoine Martin, Adrienne Pechère, Emmanuelle Pechère, Laurent Pechère, Michel Pechère, Xavier Pechère, Magali Pinder, Axel Ripley, Boris Sokolov.

Merci pour leur aide pour cet ouvrage :

Dominique Bacou, Mélanie Bacou, Roxane Bacou, Olivier de Benoist (Très haut débit, au Palais des Glaces), Aurélien Bourdon, Delphine Darman (Une femme pour mon mari, Ed. Fizzi), Valérie Dujardin, William Dujardin, Jérémie Gilbert, Myriam Hérold, Florence Kessler, Marc Kessler, Emmanuelle Kuhmunch, Dominique Laurant (Gagner contre le fisc, Ed. Delmas), Yann Lechelle, Charlotte Lawrence, Pierre Martinet (DGSE service action : un agent sort de l'ombre, Ed. Privé – de l'ombre à la lumière, Ed. Privé) Adrienne Pechère, Emmanuelle Pechère, Michel Pechère.

Merci à Charles Dereeper pour sa confiance. Lecteurs, envoyez vos réactions sur le blog : www.deuxsemaines.com