

# Introduction

Mon parcours traditionnel avec une enfance studieuse, stricte mais facile, m'a conduit naturellement au métier confortable de banquier. Première étape d'une belle carrière promise dans des grandes entreprises. Quelques semaines d'un grand voyage et tout a basculé. Je tirais un trait brutal sur cet itinéraire rectiligne tout tracé. Par un hasard inattendu, je plongeais le même jour dans l'univers de la PME que je ne quitterai plus. Trois ans plus tard, je devenais PDG de l'entreprise que je venais de créer. Le métier dont beaucoup rêvent. Mais un métier plutôt impopulaire pour la majorité des Français. Et qui l'est devenu encore plus avec le comportement de quelques grands patrons qui ont perdu le sens des réalités. Avec cette manière brutale de nombreux responsables d'entreprises, de jeter à la rue des salariés pour maximiser leurs résultats financiers. Et pourtant, il est une multitude d'entreprises, une majorité des PME en particulier, beaucoup de PDG, dont la conduite est très loin de ces excès.

Qui se cache en fait derrière ce PDG ? Est-ce un exploiteur, un manipulateur, un despote, un privilégié ? Ou est-ce un champion, un aventurier, un manager, un homme de pouvoir, un général ? Est-ce un organisateur, un décideur, un super-commercial, un créatif, un inventeur, un meneur, un fonceur, un courageux ? Et peut-être tout ceci à la fois. Vu de l'intérieur, ce métier est en tout cas passionnant, mais aussi totalement dévorant.

Une première question se pose avant d'entrer dans le sujet. Faut-il être né entrepreneur pour réussir à diriger une entreprise ? Question sur laquelle je me suis souvent interrogé avant de devenir moi-même entrepreneur. Enfant, je fus d'abord un bon soldat. J'étais l'aîné de sept ; je devais montrer l'exemple. Ce faisant, consciemment ou non, mes parents me préparaient très jeune à prendre des responsabilités. J'ai, paraît-il, bien tenu mon rôle.

J'ai été élevé avec des valeurs et des principes exigeants. J'y apprenais à mettre la barre toujours plus haute, à vaincre ma peur,

à commander les autres. Expérience qui complétait bien des règles familiales strictes mais pas trop difficiles : il fallait travailler en classe, parce que la valeur suprême dans la vie était la réussite professionnelle.

De la discipline je n'ai pas souffert ; à la maison elle n'était que maternelle. Un père solitaire, respectueux de la pensée de chacun. Un père, exemple de réussite, mais surtout de droiture. Trop bien, trop comme il faut. Ce pourquoi peut-être je me suis rebellé contre le système... mais sans être un révolutionnaire. Plutôt une recherche d'indépendance, de liberté.

Mes parents avaient décidé mon plan de carrière : ce serait une école d'ingénieur. Je suivais en parallèle Sciences économiques en cours du soir, pour apprendre et rencontrer un autre monde que celui de mon enfance. C'est à ce moment-là que j'ai commencé à me libérer du modèle familial. C'était la période 1968, vécue à Paris. Un engagement fort dans le syndicalisme étudiant. Sans être un agitateur, plutôt un idéaliste optimiste. De ceux qui agissent, pas de ceux qui critiquent tout systématiquement. Parce que je me méfiais déjà des dogmes, de la pensée unique.

Je trouvais mon premier emploi sans trop d'effort, par le réseau : chargé d'étude à la création d'une SSII qui deviendra l'un des leaders européens 20 ans plus tard, la Sligos.

Envie d'un peu d'aventure ; je partais 15 mois plus tard pour la Nouvelle-Calédonie en coopération. Un titre ronflant d'économiste à la Mission d'Aménagement du Territoire. La réalité fut beaucoup plus modeste. Je suis rentré de ce paradis parce que j'avais d'autres ambitions qui commençaient à se préciser.

Un an plus tard j'intégrais l'INSEAD à Fontainebleau, où j'allais pendant un an acquérir les bases nécessaires à mes projets.

Ce fut ensuite la banque américaine J.P. Morgan, en commençant à New York. Exposition forte à une multinationale, et surtout à la finance. Retour à Paris. Je gérais six cents millions de francs de crédit à trente ans. J'étais devenu quelqu'un d'important. Mais je n'arrivais pas à me situer dans ce monde de la banque et à m'y projeter pour l'avenir. Je ne m'y sentais pas bien. Je manquais de liberté. Je n'étais pas mon maître. Je ne souhaitais pas faire partie de cette caste, de ce modèle.

Au retour d'une croisière en bateau en 1978, je remettais ma démission. C'est à ce moment-là, que j'ai vraiment commencé à ressentir l'envie d'en-

treprendre. La chance s'en est mêlée. Le soir même de ma démission, Pierre Prioux, PDG des bateaux Dufour, me proposait de le rejoindre. Le baron Bich, propriétaire de Dufour venait de racheter une petite entreprise en difficulté Tabur Marine. Pierre Prioux avait besoin d'un second. Ma vie d'entrepreneur commençait. J'entrais dans l'univers de la PME. Je gagnais ma liberté.

Tabur fabriquait des annexes. La société perdait beaucoup d'argent. Mais sa technologie était adaptée à un produit qui se développait rapidement, la planche à voile. Nous avons lancé en quelques mois la Dufour Wing qui fut la planche à voile la plus vendue au monde dès sa première année. En deux ans le chiffre d'affaires de la société était multiplié par cinq et les résultats devenaient exceptionnels. Puis le grain de sable. Suite à un désaccord avec le baron Bich, Pierre Prioux démissionnait et quittait aussitôt le groupe. Solidaire, je refusais de prendre la direction de Tabur. Trois jours plus tard, j'étais dehors. En démissionnant j'étais libre ; libre pour un plus grand projet. L'envie d'entreprendre devenait très forte. Une envie qui s'est manifestée parce que j'ai bénéficié d'un concours de circonstances. Il fallait ce déclic.

La suite de l'histoire se construira progressivement à travers les exemples décrits dans le livre. Quelques mots cependant, pour en comprendre la chronologie.

L'étape suivante, ce fut le lancement et la réussite de Tiga. Un summum d'accomplissement. Ce fut une belle bataille totalement déséquilibrée contre notre concurrent principal Bic, mon ex-employeur, sur un marché qui commençait à s'effondrer peu après le lancement. Un jeu terriblement stimulant parce qu'il nous forçait à être hypercréatif et combatif, si nous voulions survivre. Une expérience dont la fin fut douloureuse. En 1987, six ans après la création de Tiga, deux banquiers ont brutalement coupé les vivres de la société. Conséquence de faibles pertes annoncées dans un contexte de trésorerie tendue, de très forte concurrence et d'une chute du marché de 50 % de son volume en cinq ans. Jouer la transparence avec ces deux banquiers, fut de loin ma plus grosse erreur en plus de vingt-cinq ans comme dirigeant. Trois ans plus tard, une assignation en dépôt de bilan par une ancienne championne de l'équipe Tiga, Jenna de Rosnay, que je n'attendais vraiment pas dans ce rôle, mettait la société en redressement judiciaire. Deux mois plus tard elle était reprise par l'un de ses actionnaires. Il s'ensuivit un procès au tribunal de commerce qui aura duré quatorze ans.

Expérience qui peut devenir particulièrement marquante, tant l'univers de la justice des tribunaux de commerce peut être incontrôlable.

À partir de là mes métiers se sont accompagnés de restructuration drastique. Ce fut d'abord les spiritueux comme responsable d'une filiale du groupe Rémy Cointreau, le rhum Mount Gay à la Barbade aux Antilles. Celle-ci avait été rachetée trois ans plus tôt. La reprise s'était mal engagée. La situation était inquiétante : usine tournant très en dessous de sa capacité théorique, un grand procès avec le fournisseur principal qui affectait directement la qualité, ventes en déclin, pertes importantes. J'avais pour première instruction de licencier trois des quatre directeurs, causes de tous les maux m'avait dit mon supérieur direct au niveau de la maison mère. Instruction non suivie. Nous nous sommes tous mis au travail. À peine un an plus tard, la société avait un vrai projet et était restructurée. Elle redevenait profitable.

Je reprenais ensuite une unité fabricant de l'armagnac Clés des Ducs et de la liqueur du Pays basque, Izarra. Le challenge y fut surtout marketing. Clés des Ducs devint premier mondial de l'armagnac en volume.

Pas enthousiasmé par la multinationale, je rachetais ensuite avec ma femme une société fabricant de rôtissoires industrielles et de matériel de restauration, la société Chergui, la seule entreprise dont j'ai contrôlé totalement le capital. Société quasi morte à la reprise, parce que s'étant endormie depuis quinze ans. Ce fut plus long à restructurer parce qu'il fallut tout revoir. Après quatre ans nous avons cédé l'entreprise.

Finalement je reprenais la direction d'un fabricant d'étiquettes adhésives, ayant pour clientèle essentiellement des multinationales du cosmétique, la société Gouzy. Là encore il s'agissait de restructurer. Ce fut l'entreprise la plus profitable que j'ai eue à diriger, tellement profitable que mes prédécesseurs n'avaient pas vu venir un changement complet d'environnement qui les avait amenés à perdre complètement leur avantage concurrentiel sans réagir.

Après 30 ans de direction générale de PME, mon enthousiasme pour ce métier que j'ai choisi n'a pas faibli. Je ne regrette pas d'avoir quitté à trente-deux ans une multinationale prestigieuse et confortable, pour plus d'autonomie, plus de risque et beaucoup moins d'argent. J'ai aimé ce métier très complet, qui demande une énergie incroyable, beaucoup de courage, un métier d'aventures que les autres ne connaissent pas, ne comprennent pas.

## 29<sup>e</sup> attitude

### Montrez-vous déterminé

---

Les réactifs se laissent guider par les événements, par les conseils de leurs proches, par les circonstances. De même, par moments la tentation est forte pour un dirigeant de se laisser porter. Pas nécessairement, par paresse, par facilité ou manque de volonté. Mais simplement parce que l'intuition que ce qui arrive tout seul sans effort ne peut être que bénéfique. Ce peut être par exemple un nouveau client qui sollicite la société directement, un nouveau marché, un collaborateur qui apporte une bonne idée. Ce n'est pas sûr que ce soit bon pour l'entreprise. Parce que cette démarche peut éloigner des objectifs, parce que l'énergie dépensée dans la mauvaise direction n'est pas utilisée pour atteindre les objectifs que la société s'est fixés. Ceci ne saurait correspondre à un leader. Celui qui a un tel comportement n'ira pas loin. Il n'entraînera pas beaucoup d'équipiers avec lui.

Celui qui pense être un leader, doit rester le maître. Son comportement doit résulter de ses choix, de ses décisions. Il doit garder l'initiative dans sa propre vie, comme il va la garder dans son entreprise. Parce qu'il sera responsable de la vie de l'entreprise et de celle de son équipe.

Un effort est toujours nécessaire pour tendre vers ses objectifs, parce que ce n'est pas nécessairement le plus facile, parce qu'il va falloir faire des choses déplaisantes : prendre sa voiture une fois de plus pour aller dans une région qui est éloignée, rencontrer un client agressif, le fournisseur qui fait perdre du temps, aller très loin dans les détails, faire profil bas devant un banquier. Bref, le quotidien, surtout en période tendue.

En toutes circonstances, soyez déterminé dans le sens du projet que vous vous êtes fixé. Cultivez la volonté d'atteindre vos objectifs. Ne vous dispersez pas.

## 30<sup>e</sup> attitude

### Soyez engagé, passionné

---

Sans engagement, sans passion, chacun est beaucoup moins performant, le stress devient plus difficile à gérer, et tout s'en ressent, le travail, la vie familiale... C'est malheureusement la situation de plus en plus de sala-

riés, y compris de cadres, dans les entreprises. Et plus encore chez les jeunes qui devraient au contraire être enthousiastes, capables de remuer des montagnes.

Aucun PDG ne peut se permettre une telle attitude s'il veut réussir. Celui donc qui se reconnaît dans ce comportement doit se dépêcher de prendre des mesures pour son équilibre. Et s'il n'y parvient toujours pas, mieux vaut peut-être pour lui changer de direction, transmettre l'entreprise si elle lui appartient, et faire autre chose qui le passionne.

Plus encore que ses collaborateurs, le dirigeant devrait être passionné par son travail. C'est possible, et s'il y parvient et que cela résulte d'un choix personnel profond, cela conduira probablement à un haut niveau de qualité et de performance. L'idée peut faire sourire, tant elle est loin de la réalité pour la majorité. Mais c'est envisageable pour beaucoup si les conditions sont réunies.

Pour le patron qui vise à être performant, le travail est un combat de chaque instant. Et s'il est engagé complètement dans son projet, il verra ce combat différemment, de l'intérieur, avec satisfaction, peut-être même plaisir. Avec l'insouciance d'un jeune qui débute et qui n'a pas encore perdu beaucoup de ses illusions. Avec cette jeunesse qui ne se mesure pas à l'âge.

Avec Tiga, avec le rhum Mount Gay, avec l'armagnac Clés des Ducs j'étais passionné. Avec les rôtissoires Chergui, avec les étiquettes Gouzy, je ne l'étais pas. Mon engagement était beaucoup plus difficile. Je souhaitais qu'il ne s'éternise pas.

### 31<sup>e</sup> attitude

#### Essayez d'être un exemple de transparence et de franchise

Pour une bonne part de la société française, la langue de bois est un mode profondément enraciné de présentation de la vérité. Dès l'enfance les parents, les enseignants vous apprennent comment enrober les mauvaises nouvelles, et éviter les sujets qui fâchent. Il vaut mieux se taire, ne rien dire. C'est la meilleure façon de ne pas créer de désordre, de ne pas faire de la peine, de ne pas avoir d'ennui. Dire les choses crûment, dire la vérité, sème le désordre, la colère, la peine, le ressentiment.

Ce faisant, en réalité on détruit la confiance en la vérité. Parce qu'un trouble se crée, entre le fait qu'il ne faut pas mentir, et le fait qu'il ne faut pas dire.

Ainsi la paranoïa collective de Gouzy face au risque d'erreur, se traduisait par un manque total de franchise à tous les niveaux, tant la peur était forte, ancrée dans le mode de fonctionnement de chacun. Ce manque de franchise était devenu un des modes de communication interne de l'entreprise. La situation idéale qui bloque les idées, ralentit l'action, empêche de se donner à fond. Autre exemple. J'avais adressé une note de contestation à la direction générale de Rémy Cointreau à propos de dérapages par rapport à la stratégie décidée. Celle-ci m'avait été aimablement rendue en mains propres, parce que cela ne se faisait pas. Sans commentaire, ni réponse sur le fond. Langue de bois, mais acceptation de l'incohérence aussi. Doute.

Dans la fonction publique, dans la médecine, l'enseignement, dans la politique, cette façon de communiquer, ou plutôt de ne pas communiquer est la règle. La transgresser est une faute, voire une trahison. L'absence de franchise permet de sauver la face, de ne pas être ennuyé, de ne pas être sanctionné par un retour de bâton d'un supérieur hiérarchique. Elle permet de mener une vie tranquille, discrète.

Dans beaucoup d'entreprises, c'est pareil. Les évaluations annuelles par exemple sont très souvent un bel exercice d'hypocrisie. Le supérieur met les formes pour exprimer ce qu'il ressent. Résultat, le jour où il n'est vraiment plus content de son collaborateur et qu'il l'en informe, celui-ci est très surpris, ne comprend plus, puisque rien ne lui avait été dit. Tous s'accommodent en fait du *statu quo*. Ceux qui disent la vérité sont des empêcheurs de tourner en rond, des provocateurs. La franchise est dangereuse pour leur carrière.

Aujourd'hui la franchise entre un peu dans l'entreprise, mais doucement.

Dans la PME qui cherche l'efficacité, le modèle qui nous intéresse, il y a tout intérêt à faire baisser vite le manque de franchise, s'il existe. Cette pratique est en effet contraire à toutes les théories sur la communication. Elle ne favorise pas l'échange d'idées et complique fortement les relations entre les individus. Elle est source de grandes pertes d'énergie. Au contraire la franchise, la transparence débloquent les situations, accélèrent la prise de décision. Elles constituent un facteur d'équilibre pour chacun, de motivation.

Mais alors pourquoi la transparence apparaît-elle toujours si difficile ? Le dirigeant n'évitera pas que les relations entre ses collaborateurs soient empreintes de suspicion, de doutes, et donc de prudence. Cela ne doit pas l'empêcher de créer, par son comportement, un climat plus favorable à la franchise. Soyez donc franc avec vos collaborateurs, ne trichez pas, ne mentez pas avec eux. Plus encore, interdisez-vous la mauvaise foi avec eux.

Ce n'est pas pour autant qu'il faut tout dire à son équipe ? Le mensonge par « omission » est souvent nécessaire pour la bonne cause. Il s'agit d'abord de ne pas inquiéter ses équipes inutilement, de ne pas parler des projets à moyen terme qui pourraient les déstabiliser, des projets qui ne sont même pas sûrs. Il ne sert à rien d'annoncer les mauvaises nouvelles à venir trop vite, un plan de licenciement par exemple, un changement d'organisation...

Comme les bruits de couloir sont nombreux, l'information circulera plus tôt que souhaité de toute façon. Mais l'information ne deviendra pas tout de suite réalité. Il sera toujours temps d'expliquer pourquoi il ne fallait pas dire. Vous ne serez pas qualifié pour autant de menteur.

Essayez donc d'être un exemple en pratiquant le mieux possible la franchise. Et quelles que soient leurs compétences, il faut envisager sérieusement de se séparer de ceux qui ne peuvent s'empêcher de tricher sur ce sujet. Ils pourrissent le climat de l'entreprise.

### 32<sup>e</sup> attitude

**Soyez conforme à vos propres valeurs :  
éthique, honnêteté, justice**

---

Tout homme se forge un système de valeurs au fil de son existence, pour donner du sens à ses actions, à son comportement. Celui-ci résulte d'une culture, d'une éducation et de choix en cours de route. Le leader d'une entreprise sera porteur de ses valeurs. Il est donc nécessaire qu'il les respecte. Plus, qu'elles soient ancrées en lui. Ce n'est qu'à ce prix qu'il saura vers où aller, quelles décisions prendre. Qu'il pourra montrer la route aux autres. Qu'il pourra transmettre un climat de confiance à ceux qui l'entourent.

Les enfants du papy-boom, dont je fais partie, ont eu la chance de grandir dans un environnement professionnel fait d'une relative confiance

mutuelle. Aujourd'hui, la société a profondément changé, la méfiance est partout, ce qui devrait conduire un patron à un maximum d'exemplarité s'il veut maintenir la confiance de son équipe. S'il veut faire partager son éthique et l'appliquer. Malheureusement beaucoup de chefs d'entreprise en sont très loin.

Soyez convaincu qu'une motivation positive dans une équipe va de pair avec un sens moral, même si ceci peut paraître naïf dans la conduite des hommes et des affaires. Et si la confiance vient à manquer, le leader doit se montrer encore plus comme un modèle de comportement qui soit conforme aux valeurs qu'il énonce. Un modèle qui traduise un juste équilibre entre les capacités, le courage, la vision, l'audace et l'intégrité. Et d'où se dégagent transparence, sincérité, justice, honnêteté et reconnaissance. Sinon, la priorité ne sera jamais l'entreprise. Ce sera chacun pour soi.

Le leader ne doit jamais dire le contraire de ce qu'il a dit pour se disculper, faire porter le chapeau d'une erreur à un autre. S'il ment un peu, que ce soit pour la bonne cause. De même, ce n'est pas parce que la justice n'a pas été juste avec lui qu'il ne doit pas l'être. Il doit s'efforcer au contraire d'être juste. Pas toujours facile. Quand il faut choisir entre deux personnes, pour une promotion par exemple, la décision sera injuste pour celui qui n'est pas retenu. Dans de telles situations où il faut sélectionner, il doit s'efforcer d'établir des critères objectifs. Mais le sont-ils réellement ? Il faut se donner du temps dans les décisions qui pourraient paraître litigieuses. Et y associer d'autres décideurs.

Ce partage de valeurs avec son équipe, ces règles que le leader s'applique, ont aussi beaucoup d'importance dans les relations avec les clients. Si un concurrent n'a pas d'éthique, l'entreprise a un gros avantage concurrentiel sur lui. D'autant qu'en général il n'en est pas conscient. Parce qu'il ne sait pas que c'est possible, qu'il pourrait établir un meilleur climat de confiance avec ses clients, et que ceci constitue un critère important de développement des relations, surtout aujourd'hui où les rapports dans le travail deviennent de plus en plus brutaux.