

Introduction

Nous vivons sur une petite planète et nous devons en prendre soin

En 1969, peu de temps après le premier alunissage, alors que beaucoup parlaient de la conquête de l'espace et s'en félicitaient, le philosophe Michel Serres estimait, de son côté, que nous ne tirions pas les justes conclusions de cet exploit. Il démontrait au contraire que nous n'aurions pas d'autre possibilité avant longtemps, probablement des siècles, pour l'immense majorité d'entre nous, que de nous satisfaire de rester sur Terre. Il fallait donc protéger notre planète et apprendre à y vivre.

Personnellement, trois ans plus tard, alors jeune étudiant, j'ai voulu, avec un groupe d'amis, fonder à Clermont-Ferrand une antenne du club de Rome dont les rapports connaissaient à ce moment-là un retentissement mondial. Ils annonçaient l'épuisement des ressources naturelles, et notamment la fin du pétrole, et dénonçaient les dangers d'une croissance débridée pour l'environnement. Cette idée était juste. Mais l'une des prédictions majeures sur laquelle elle se basait s'est révélée fautive. Ce panel d'experts et de lanceurs d'alerte craignait une pénurie d'or noir, mais il a suffi que le prix du pétrole augmente dès le milieu des années 1970 pour relancer la recherche et découvrir de

nombreux gisements. Les nouvelles techniques d'extraction ont permis de trouver continuellement de nouvelles sources d'énergies fossiles, faisant fi de toute approche écologique, alimentant ainsi l'effet de serre à l'origine de la crise climatique actuelle. Cette réflexion globale sur l'avenir de la planète était d'actualité et reste pertinente plus de cinquante ans après.

Malheureusement, n'étant plus convaincu par l'axiome de la pénurie de pétrole, j'ai abandonné cet engagement.

Un autre point fut mis en avant par Michel Serres à l'époque: comme nous sommes destinés à rester sur Terre durant des siècles, essayons de vivre en bonne entente. L'écrivain scientifique Albert Jacquard faisait le même constat dans son livre *Voici le temps du monde fini* quelque vingt ans plus tard. Cette vision est toujours autant d'actualité.

La révolution climatique à laquelle nous sommes confrontés va entraîner des changements de mode de vie – et donc des déséquilibres sociaux –, des défis migratoires, des chocs de cultures et de civilisations et une rupture technologique dont l'un des aspects rapidement tangibles sera l'amplification des inégalités entre les emplois de première et de deuxième ligne. Pour ces derniers, le télétravail n'est pas possible. Mais pour les cols blancs qui peuvent choisir leur lieu et mode de travail plus facilement, les nouvelles technologies seront porteuses de grands progrès.

Nous serons en même temps confrontés à de nouveaux risques en matière de cybersécurité et de déséquilibres géopolitiques et géo-économiques entre les continents américain, asiatique, européen et africain, ainsi qu'à une grande instabilité financière. Face à l'ensemble de ces problèmes, il n'y a pas qu'une solution, mais une réflexion globale qui nécessitera beaucoup de courage, d'adaptation et d'engagement.

Ces problèmes politiques et sociétaux dépassent largement mes capacités et compétences. En revanche, je suis convaincu

que chacun devra participer à cet effort, et notamment les entreprises qui seront une partie de la solution, avec leurs nouvelles technologies, mais également le vivre-ensemble.

Selon moi, l'entrepreneuriat peut être un bon exemple de l'application de l'intelligence collective et de la volonté d'apporter, d'implémenter et de mettre à disposition des voies nouvelles pour permettre des modes de vie différents. N'oublions pas que l'entreprise, et donc les entrepreneurs, sont au cœur de la société. C'est par le travail que tout se crée.

Transmettre son expérience

Des livres brillants, écrits par des auteurs passionnants et érudits, nous éblouissent sur le moment. Mais qu'en retirons-nous réellement? Malheureusement, souvent pas grand-chose. Pour éviter un tel écueil, cet ouvrage se veut pragmatique. C'est une introduction au management, où je témoigne de diverses expériences vécues et d'erreurs que je ne commettrais plus si la situation se présentait à nouveau. Je ne livre pas de recettes, mais des pistes de réflexion. Je suis un autodidacte de la création d'entreprise et je n'entends pas donner de leçons, juste partager mon expérience de plus de quarante-cinq ans en entreprise, en tant que créateur de start-up, dirigeant d'un groupe et investisseur actif.

Ce livre pourrait être celui que j'aurais souhaité lire entre vingt et trente ans, avant de me lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Je n'en aurais probablement pas suivi les conseils. Moi aussi à cet âge-là, je n'écoutais pas vraiment. Mon souhait, à travers ce livre, est de transmettre mon expérience et d'expliquer mes erreurs pour que ceux qui le liront les évitent.

Mon système de pensée, qui devient quelque part aussi modestement ma philosophie, c'est du *stock-picking*. Beaucoup me taquinent au sujet de mes petites phrases favorites. Ce sont des citations piochées au fil des lectures ou des réflexions entendues. Elles résument en quelques mots une vérité ou un sentiment beaucoup mieux que je ne pourrais le faire, et elles m'ont inspiré et guidé tout au long de ma vie.

Par exemple, au début du xx^e siècle, l'inventeur américain Thomas Edison a déclaré : « Je ne pourrais pas créer un produit qui ne se vendrait pas. » Cette exigence semble élémentaire. Elle ne l'est pourtant pas pour de très nombreux entrepreneurs, qui lancent un produit souvent pour le plaisir et la fierté de le faire, persuadés que si eux l'aiment, les autres l'aimeront aussi et l'achèteront. C'est malheureusement faux. S'il n'a pas de marché, un produit même génial ne se vendra pas. Dans 90% des cas, nous devons partir des besoins du marché plutôt que des possibilités de la technique.

Demander conseil n'est pas une faiblesse

Comme le disait avec sagesse Confucius, malheureusement, « l'expérience est une lanterne accrochée dans le dos, qui n'éclaire que le chemin parcouru ». Pour éclairer le chemin du futur en bénéficiant de l'expérience passée et éviter de répéter des erreurs, les jeunes entrepreneurs devraient, à mon sens, être plus à l'écoute des conseils et ne pas vouloir réinventer la roue. Souvent, ils pensent qu'avoir un mentor est un signe de faiblesse. C'est au contraire faire preuve d'intelligence et de maturité. S'appuyer sur l'apprentissage des autres permet souvent de prévenir des problèmes ou d'éviter d'en créer et de

gagner du temps tout en économisant des ressources qui pourraient être mieux utilisées. C'est également un moyen d'augmenter les chances de réussite. La différence classique entre un amateur et un professionnel, c'est souvent que le premier cherche avant tout à « tout faire juste », alors que le second va essayer d'abord de ne pas faire faux, notamment en s'appuyant sur l'expérience des autres ou d'un coach pour s'épargner des efforts inutiles et des erreurs coûteuses.

**« Je ne pourrais pas
créer un produit
qui ne se vendrait pas. »
Thomas Edison**

Avant la création des boutiques Apple – jusqu'aux années 2000, les produits du groupe californien étaient vendus par des revendeurs indépendants –, Steve Jobs a eu l'humilité de se rendre personnellement à Paris pour demander conseil à Bernard Arnault, patron du groupe LVMH, dont les marques sont dotées de leur propre réseau international de boutiques de luxe¹. On connaît la suite de l'histoire...

Éviter les risques cachés

Être humble, c'est savoir ce qu'on ne se sait pas et connaître les limites de ses propres compétences. Sauf pour certaines personnes exceptionnellement douées, se surestimer et croire tout savoir mieux que les autres peut mener au désastre. Pour la majorité d'entre nous, admettre ce que nous ne savons pas nous permet de puiser dans

1. Shafi Musaddique, «Louis Vuitton Chief Bernard Arnault says he regrets selling his Apple shares too soon», CNBC, Mai 2018.

l'expérience des autres. Il est possible d'anticiper bien des problèmes et de prévenir les risques cachés.

Savoir prévenir les erreurs constitue aussi un net avantage concurrentiel. Lorsqu'on a demandé à Warren Buffett et à Charlie Munger, son associé dans la société d'investissement Berkshire Hathaway, pourquoi ils avaient si bien réussi en Bourse, le premier a répondu : « Il est remarquable de constater combien nous avons gagné sur le long terme à essayer d'être moins stupides plutôt qu'à tenter d'être très intelligents. » Le second a ajouté : « Car souvent les gains obtenus en s'abstenant de commettre des erreurs sont beaucoup plus élevés que les profits dégagés en agissant plus intelligemment. »

Et pourquoi corriger quelques erreurs majeures est-il décisif pour le jeune entrepreneur ? Sans doute parce qu'il est aussi plus facile de rester hors d'un problème que d'en sortir. Créer une entreprise, c'est prendre de gros risques et faire preuve de courage, mais l'audace n'interdit pas la prudence et la rigueur.

Le but de cet ouvrage est donc d'inciter les jeunes entrepreneurs ou managers à mieux agir par eux-mêmes et à éviter les échecs programmés en puisant dans l'ex-

« L'expérience est une lanterne accrochée dans le dos, qui n'éclaire que le chemin parcouru. »

Confucius

périence et les erreurs des autres. Comme l'a souligné l'investisseur sino-américain Hans Tung, « les fondateurs de start-up intelligents tirent des enseignements de leurs propres erreurs, ceux hautement intelligents apprennent aussi des erreurs des autres ». L'auteur anglais Rudyard Kipling conseille de son côté de « prendre un maximum de risques avec un maximum de précautions ». Je crois que ce principe est terriblement juste.

Baser son action sur deux grandes étapes

Je pense que tout entrepreneur ou manager devrait baser son action sur deux grandes étapes : avoir une vision – qui se concrétise par un projet en imaginant des actions pour sa réalisation –, puis suivre des principes fondamentaux – en adoptant les comportements qui en découlent. Ainsi, si je prends un domaine que je connais un peu, l'oncologie, l'une de nos visions, qui est un objectif réaliste et atteignable à plus ou moins court terme, n'est pas uniquement de soigner le cancer, mais de le guérir dans la très grande majorité des cas. Cela devient d'ailleurs une ambition, qui va probablement se réaliser au cours des vingt prochaines années pour la plupart des patients.

« Il faut prendre un maximum de risques avec un maximum de précautions. »

Rudyard Kipling

L'un des principes à appliquer est d'oser de nouvelles approches, être ouverts et disponibles à de nouvelles technologies, chercher de nouveaux talents, faire converger les sciences sans *a priori*, puis d'adopter les comportements adéquats, soit faciliter l'esprit d'ouverture, lancer des discussions, rechercher activement les feed-back, accepter la controverse, briser les silos ou faire travailler ensemble des compétences différentes. Pour, au final, boucler la boucle en se fédérant autour d'une vision commune.

Enfin, je voudrais conclure ce préambule par une réflexion simple : le succès est souvent tellement près de l'échec, qu'il ne faut ni trop encenser l'un ni trop blâmer l'autre.

Il est important de dédramatiser notre parcours pour continuer à oser.