

LES RECETTES DE CUISINE

ENTREPRENEURIALE



**XEBIA**

**10 ANS**

*Luc Legardeur*

☆☆☆ Xebia ☆☆☆



---

\*\*\*

<b>PREFACE DU CHEF</b> .....	7
Pourquoi écrire ce livre ? .....	8
Un peu de mon histoire .....	9
Les débuts de Xebia.....	10
Comment lire ce livre ? .....	12



---

\*\*\*

<b>LES ENTREES</b> .....	14
Prévoyez la fin dès le début ! ....	16
Le Business Plan.....	18
Mission, Valeurs Et Culture .....	20
Faites du luxe, pas du Low Cost ! .....	22
N'ayez pas d'inhibition !.....	24
Le réseau, une arme absolue ....	25



---

\*\*\*

<b>LES PLATS</b> .....	28
Le meilleur commercial, c'est vous ! .....	30
Les clients.....	33
Droits des clients et des fournisseurs .....	33
Devoirs des clients et des fournisseurs .....	34
Etablissement d'une relation client/fournisseur saine .....	34
La concurrence .....	35
Connaître sa concurrence .....	35
Surveiller la concurrence.....	36
Respecter la concurrence.....	36
Aider la concurrence.....	36
Savoir faire et faire savoir .....	37

Savoir faire .....	37
Investir .....	37
Explorer .....	37
Challenger .....	38
Faire savoir .....	38
L'auto-organisation.....	39
Créativité.....	39
Délégation .....	39
Indicateurs .....	40
Innovation.....	41
Adaptabilité.....	41
Santé économique .....	41
Santé mentale et physique.....	41
La culture du feedback.....	42
Croissance verticale .....	44
Trouver les bons leades .....	44
Préserver son ADN.....	44
Appliquer les recettes qui gagnent .....	44
Avoir les capacités de financement nécessaires.....	45
Sous estimer la concurrence .....	45
Croissance horizontale .....	46
Exploiter les synergies .....	46
Structure capitalistique ad hoc.....	46
Positionner les nouvelles activités .....	46
Trouver les bons leaders.....	47
Pilotage et apprentissage .....	47
Trouvez les bons commerciaux ! .....	48
Un besogneux .....	48
Un ambitieux.....	48
Un paranoïaque et un Sherlock Holmes .....	49
Un fin stratège .....	49
Un éloquent.....	49

Un excellent négociateur.....	49
Le manager .....	50
Manager les générations montantes.....	50
Capitaliser sur ses forces et assumer ses faiblesses .....	51
Le bon manager en trois points	51
Écouter pour comprendre et non pour répondre .....	52
L'objectif d'un manager : être remplacé.....	52
La transparence .....	53
Appuyez-vous sur des spécialistes ! .....	55
Affrontez la brutale réalité des faits ! .....	57
Le marketing est une affaire d'idées, pas d'argent.....	58
You pay peanuts, you get monkeys! .....	60
Gérer les conflits .....	62
La personnalité .....	62
Des valeurs professionnelles différentes.....	62
Des intérêts divergents.....	62
La culture de l'engagement .....	64
Le partage de l'information .....	65
L'adhésion .....	65
Des objectifs communs .....	65
Buy from the leaders ! .....	66
Gérez votre temps ! .....	68
Se préserver du temps à soi .....	68
Dépenser son énergie en fonction de ses compétences ...	68
Le quadrant magique de la gestion du temps .....	69
L'amélioration continue dans la gestion du temps.....	69
Le rôle social de l'entreprise .....	70

Participer à la richesse nationale .....	70
L'amélioration de la profession. ....	70
La promotion des salariés.....	71
Gérez efficacement une situation financière qui se dégrade ! .....	72
Chercher à augmenter le revenu plutôt qu'à réduire les dépenses .....	72
Supprimer des postes plutôt que réduire les salaires .....	73
Optimiser la fiscalité et chercher des financements étatiques.....	73



<b>LES DESSERTS.....</b>	<b>76</b>
Work Hard, Play Hard! .....	78
Partagez l'entreprise et ses richesses ! .....	80
Si vous réussissez .....	82
Hommage à de grands cuisiniers .....	83
Bill Gates .....	83
Steve Jobs.....	83
Jim Collins.....	83
Steven Covey .....	83
Simon Sinek .....	83
Jack Welch .....	83
Quelques ingrédients supplémentaires.....	85
Merci à .....	87





---

**PRÉFACE**  
**DU CHEF**

---





---

## PRÉFACE DU CHEF

Chers Xebians, chers ex Xebians, chers associés,

### **Pourquoi écrire ce livre ?**

Certainement pas par orgueil ou par égocentrisme et encore moins par souhait de laisser à la postérité une quelconque marque de mon passage dans le monde de l'entreprise.

Je n'ai absolument pas cette prétention et surtout n'en ai pas la légitimité.

Il y a en effet de grands auteurs et de grands entrepreneurs qui eux, ont réalisé et écrit des choses bien plus intemporelles et intéressantes, qui ont marqué leur temps de leur réussite, de leur vision et à qui je voue une grande admiration.

Certains d'entre eux m'ont inspiré dans mon chemin d'entrepreneur.

Je suis très fier de ce que nous avons fait, faisons et continuerons de faire. Écrire, c'est une manière pour moi de consigner mon vécu et de partager un peu mon expérience forgée tout au long de ces dix belles années à vos côtés.

Ma démarche n'a pas d'autre objectif que celui de vous remercier pour la formidable aventure que j'ai vécue et que je continue de vivre à vos côtés en établissant une liste des enseignements tirés de ce beau voyage, en très grande partie grâce à vous.

Vous m'avez appris tant de choses que je me devais de partager avec vous cette intimité entrepreneuriale avec, j'espère, beaucoup de transparence et d'honnêteté.

Écrire ce livre, c'est ma manière de célébrer les dix ans de notre société.

## Un peu de mon histoire

J'ai eu un parcours professionnel chaotique ponctué par des moments fastes et des périodes de vaches maigres, des périodes d'euphorie qui succédaient à celles des doutes, des convictions profondes et des sérieuses remises en cause, des bons choix et des mauvaises directions prises, bref rien de bien nouveau dans la vie de celui qui veut entreprendre.

J'ai fait mes débuts chez les éditeurs de logiciels : Microsoft et Oracle pour ne citer que ceux que vous connaissez.

Les pratiques héritées des éditeurs américains m'ont indéniablement armées pour la construction de Xebia.

J'y ai appris à faire de la prospection dans le dur, à maîtriser le « Story Telling », à négocier âprement, à « closer » un contrat en fin de trimestre, à vendre une solution et non des fonctionnalités, à vouloir toujours aller plus haut dans les organigrammes des clients pour raccourcir les cycles de vente, à n'avoir peur de rien et à vouloir surpasser mes concurrents avec force et vigueur.

Le monde des éditeurs n'a rien à voir avec celui des prestataires de services. Au risque de choquer certains, je le qualifierais de plus exigeant, de plus intransigeant même, mais également de plus ambitieux, plus dynamique et plus incertain.

Chez les éditeurs, tout est possible. Chacun se sent maître du monde car le « Corporate bullshit » est une seconde nature. Vos managers et la « Corp » n'ont de cesse de vous répéter que vous êtes le meilleur à grand renfort de séminaires somptueux, de commissions indécentes et de piquûres de rappel marketing.

Forcément à l'aube de la trentaine, on y croit !!! A tord, bien sûr.

Après quelques années passées chez les grands, je me suis fait chasser par un petit éditeur qui me proposait de démarrer la France en tant que Directeur Général.

Directeur Général (et par la suite Vice Président) est ce titre pompeux qu'on vous donne quand on cherche à vous débaucher pour vous confier les reines d'une Startup qui s'implante en Europe.

Une grande majorité de ces Startups disparaît en moins de cinq ans mais les aventures vécues en valent la peine. J'ai donc plongé à pieds joints dans ce monde des petites sociétés, où la pression n'a d'égale que l'incertitude du lendemain.

A 31 ans, j'étais donc déjà Directeur Général de moi-même, c'est-à-dire installé dans une pièce de dix mètres carrés avec un ordinateur et un téléphone, ayant pour seul objectif de survivre plus d'un trimestre en signant le plus vite possible la première affaire.

Ces startups m'ont appris à aller chercher les clients avec les dents sans aucune crainte d'être éconduit par quiconque.

## **Les débuts de Xebia**

Pour les raisons évoquées plus haut, créer une Société de Services n'était donc vraiment pas ce que j'envisageais en 2004.

Xebia est né dans mon garage (vraiment physiquement dans mon garage, une pièce sombre en sous-sol avec comme seule ouverture, un petit vasistas) après avoir signé un pacte d'actionnaire avec Daan Teunissen, l'un de mes anciens managers qui devint donc mon associé en me convainquant de créer avec lui, la filiale française de Xebia, tout juste sortie de terre aux Pays Bas.

De la pénombre de cette pièce, je voyais pourtant le monde des SSII d'un œil, certes assez présomptueux, mais quelque part assez légitime : beaucoup d'acteurs étaient mauvais et peu enclins à délivrer du travail de qualité.

En démarrant Xebia, je n'avais donc pas peur de la feuille blanche et au contraire, cela avait quelque chose de grisant car j'avais la certitude que nous pouvions faire bien mieux que les autres.

J'ai commencé par chercher et recruter mon premier salarié et associé, David Sagakian, qui a signé sur la promesse de ce que Dan et moi voulions devenir. Nous avons réussi à convaincre ce brillant consultant de nous rejoindre, ce qui n'était pas simple quand la société n'existait pas encore. J'avais en cela beaucoup appris des américains : je lui ai vendu du rêve et il y a cru. Merci David !



Il fallait très vite lui trouver une mission pour payer son salaire. A un rythme d'environ cent coups de fil par jour et tout autant d'emails envoyés, nous y sommes vite parvenus. Je me rappelle avec beaucoup de joie les kilomètres parcourus sur les routes de France et de Navarre pour rencontrer quiconque acceptait de nous recevoir.

Il était bien entendu hors de question que je me salarie et cela a duré deux ans.

Mon épouse comprenait parfaitement qu'il allait falloir réduire notre train de vie pour faire décoller cette société. Elle a, en cela, été d'un grand soutien.

Il y a eu tout au long des trois premières années, des insomnies liées à la peur de ne pas pouvoir payer les salariés, de ne pas trouver de clients, de ne pas pouvoir faire face à un retournement de marché, de ne pas être à la hauteur. Il y a eu des angoisses et même des larmes quand j'étais touché au plus profond de moi par une déception, qu'elle provienne d'un Xebian ou d'une affaire perdue.

Après le premier consultant embauché et placé en mission, il s'agissait ensuite de trouver le deuxième puis le troisième.

J'ai eu la chance d'embaucher dès le début, quatre personnes exceptionnelles grâce auxquelles Xebia est partie sur de bonnes bases.

Entre le commerce, le marketing (très artisanal à l'époque), la facturation, la comptabilité, le management et le légal, la vie d'une jeune entreprise est compliquée.

De cinq salariés la première année, nous sommes passés à une dizaine la suivante. Nous pouvions enfin prendre nos premiers locaux à la Défense. Nous étions fiers de nous installer au cœur du Business parisien. Ces tours de verre et de béton étaient l'endroit où il fallait être. Même si la Défense n'est pas à proprement parlé l'endroit le plus sexy pour travailler, ce lieu représentait un accomplissement, une étape, un symbole de décollage.

Nous avons donc continué à grossir, paisiblement et raisonnablement, en choisissant avec parcimonie nos futurs collègues pour bâtir une société où nous avions à cœur de faire un travail de qualité.

Nous sommes passés de dix à vingt personnes puis de vingt à trente pour parvenir 10 ans après à cent vingt salariés, six autres sociétés et toujours autant de bonheur d'entreprendre.

Rien de ce qui m'arrive aujourd'hui n'aurait été possible sans le soutien de mon épouse, la chance des bonnes rencontres que j'ai faites et les

circonstances favorables d'une industrie informatique dynamique et en perpétuelle évolution pour ne pas dire révolution.  
Voilà pour les débuts de Xebia !

## **Comment lire ce livre ?**

A la manière d'un livre de cuisine, j'ai voulu consigner sous forme de recettes, les leçons apprises :

- les entrées représentent, à mon sens, ce qu'un entrepreneur doit savoir avant d'entreprendre,
- les plats caractérisent le vif du sujet, la découverte de la vie d'une entreprise
- et enfin les desserts,
- les douceurs et les moments de bonheur à savourer.

Vous pourrez donc, à votre guise, commencer par n'importe quelle partie car chacune se suffit à elle-même.

Vous ne serez peut-être pas d'accord avec certaines convictions, et certains enseignements tirés car votre lecture peut s'avérer différente de la mienne et c'est parfaitement compréhensible.

En effet, à la place du passager, on ne voit pas la route de la même manière qu'à celle du conducteur.

Si d'aventure, quelques unes de ces recettes servent un jour à quelques entrepreneurs en herbe, j'en tirerai une grande fierté.

***Bon anniversaire Xebia !***

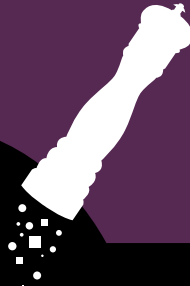




# LES ENTRÉES

---

---



- 
- Prévoyez la fin dès le début !
  - Le Business Plan
  - Mission, Valeurs Et Culture
  - Faites du luxe, pas du Low Cost !
  - N'ayez pas d'inhibition !
  - Le réseau, une arme absolue
- 





## PRÉVOYEZ LA FIN DÈS LE DÉBUT !

L'entreprise est la concrétisation d'un projet impliquant des individus croyant pouvoir proposer un service ou un produit qui se transformera, au fil des années, en une entité prospère et durable.

L'alignement initial des associés par rapport à ce projet peut être remis en cause à tout moment.

La mésentente entre individus, les objectifs personnels de chacun, la divergence de finalité sont autant de raisons qui peuvent amener ceux-ci à envisager un jour une rupture. Il n'y a rien de dramatique à cela car statistiquement, il n'y a que très peu de chance que les actionnaires de départ restent les mêmes tout au long de la vie de l'entreprise. A cela, il faut ajouter d'autres facteurs engendrant une séparation comme la recherche de financements, la volonté de spin-off des activités, la mise en place d'une stratégie d'expansion ou alors une éventuelle cession.

De nombreux entrepreneurs n'ont pas l'expérience pour envisager, dès le départ, la fin inéluctable. Dans une telle situation, ce manque de projection peut être perturbateur voire mortifère pour l'entreprise.

De nombreuses entreprises ont traversé de graves difficultés parce que les associés n'avaient pas prévu la rupture, certaines étant même contraintes de disparaître dans une telle situation, détruisant au passage, le fruit de longues années de travail.

Les statuts d'une entreprise définissent les règles de gouvernance entre associés. Le Pacte d'Actionnaires précise les modalités de sortie d'un ou plusieurs associés.

Un entrepreneur aguerri choisira une structure juridique, des statuts et un pacte d'actionnaires ad hoc incluant les éléments importants suivants :

- la variabilité du capital pour pouvoir faire rentrer et sortir des actionnaires,
- les conditions d'exclusion d'un associé en cas de mésentente,
- les clauses de sortie conjointe en cas d'offre de rachat,
- les droits de préemption ou d'agrément en cas de cession de titres,
- les clauses particulières comme les « drag along » et « Texas » pour lesquelles vous trouverez aisément des explications sur Internet,
- et surtout la juste valorisation des titres vendus par l'actionnaire sortant à la communauté restante des associés.

Le point d'achoppement est justement cette valorisation qui peut engendrer des frustrations de part et d'autre.

Son calcul varie en fonction du secteur d'activité, mais il y a des règles universellement admises : une société doit pouvoir s'acheter en 6 ou 7 ans en contractant de la dette.

Ce principe de base valorise une société, d'un point de vue comptable, à 6 ou 7 fois son Résultat d'Exploitation en addition de ses fonds propres. Néanmoins, une belle entreprise est plus valorisée qu'une entreprise standard où ce qui fait vraiment la différence réside dans la valeur de sa marque, ce que l'on appelle communément le Goodwill. Plus l'entrepreneur aura construit une belle marque, visible et admirée, plus son entreprise sera valorisée par ce fameux paramètre.

Enfin, du point de vue des actionnaires restants, la valorisation des titres en cas de départ d'un des leurs, doit être pondérée par un certain nombre de facteurs qui peuvent la minorer.

Ainsi, une entreprise qui existe depuis 2 ans est moins valorisée que celle qui existe depuis 10 ou 20 ans. De la même manière, la détention minoritaire de titres engendre un facteur de minoration des titres détenus.

Vous l'aurez compris, le pacte d'actionnaires, le choix des statuts et notamment la valorisation des titres et les conditions de sortie d'un associé sont des éléments auxquels il faut penser dès le départ.

Ne pas le faire risquerait de mettre l'entreprise elle-même en péril.

Au même titre que de plus en plus de futurs mariés élaborent un contrat de mariage car les chances de survie d'un couple sont minces dans la durée, ce sujet ne doit pas être tabou.



## LE BUSINESS PLAN

Démarrer une entreprise, c'est partir d'une idée en étant convaincu qu'elle apportera succès et éventuellement fortune à l'entrepreneur. Produit innovant, service à forte valeur ajoutée, nouvelle tarification, canal de vente inédit, besoin non couvert, accompagnement d'un phénomène sociétal émergent, sont de bonnes raisons de penser qu'une entreprise peut réussir.

De cette idée, l'entrepreneur responsable et aguerri bâtira le sacrosaint Business Plan dans lequel il cherchera à modéliser son futur succès en s'appuyant sur une sérieuse étude de marché, un P&L (Profit and Loss ou prévisionnel) affuté et pour finir, un plan d'action commercial et marketing ad hoc.

De là, il démarrera et se jettera dans l'arène après avoir, si son projet semble crédible, levé des fonds auprès d'institutionnels ou Business Angels.

Cette démarche, si rassurante soit-elle, ne sert à rien, strictement à rien hormis le fait de rassurer son banquier lorsqu'il s'agira d'ouvrir un compte en banque.

Il est bien entendu nécessaire d'avoir une vision, une Big Picture de ce que sera le Business de l'entreprise car il faut bien un fil rouge, une raison d'être, une voie à suivre.

Force est de constater, et les faits le prouvent, qu'un BP est immédiatement obsolète.

En grossissant volontairement le trait, on peut s'interroger si Steve Jobs avait prévu que le succès de sa société se bâtirait, bien des années après sa création, sur de la vente de téléphones, de baladeurs numériques et de musique.

De la même manière, Kimberly Clark, leader dans la production de papier pour l'imprimerie, ne savait pas que son expansion se déclencherait de manière spectaculaire en passant du papier noble au... papier toilette.

Comme le dit Jim Collins dans son excellent ouvrage « From Good to Great », il n'est pas nécessaire de savoir dès le départ où vous voulez aller précisément. Il est bien plus important de faire monter à bord de son entreprise (il l'appelle le Bus) des employés brillants qui guideront votre entreprise pas à pas sur le long chemin du succès.

L'intelligence collective est la force d'une entreprise. La stratégie doit être bâtie sur le terrain, en mode Bottom Up. L'entrepreneur se doit d'être le catalyseur des idées, le chef d'orchestre du bouillonnement in-



tellectuel, l'analyste qui prend les décisions mais il ne sait pas et ne saura jamais tout seul ce qu'il faut faire.

Il lui faudra accepter voire accueillir avec bienveillance la rupture par rapport au plan qu'il avait bâti.

Pourquoi ? Parce que le monde s'accélère. Les cycles économiques sont de plus en plus courts, des mutations sociologiques et comportementales s'opèrent à la vitesse de l'éclair. Il est impossible de savoir à l'avance où l'entreprise pourra ou devra aller. Il faut s'appuyer sur les salariés, qui, pour certains sont certainement plus jeunes que le créateur. Ils sauront lui prendre la main et l'amener là où il doit aller.

Créez une organisation apprenante, adaptative, pragmatique, « aware » et opérez des choix qui seront éclairés par une vraie pensée collective.

Vous constaterez que votre entreprise n'aura plus rien à voir avec l'idée originale qui a motivé votre projet d'entreprendre.

Le succès de votre entreprise se fera en adoptant une approche incrémentale.

Attachez-vous à mener une approche de type Lean Startup avec une validation permanente de l'adéquation de votre activité avec son marché par des boucles de feedback rapides (clients, concurrents, salariés, perception de la marque, politique tarifaire, etc.).

Le Xebia de 2004 et le Xebia de 2014 sont deux sociétés radicalement différentes. Les domaines d'intervention, la sociologie des clients, les technologies abordées n'ont rien à voir avec ce que nous faisons ou projections de faire il y a dix ans.

Une société est en changement perpétuel. Ne pas changer doit être inquiétant et même devenir un véritable signal d'alarme. Bien entendu, il ne faut pas changer de direction tous les matins et avoir une route à suivre dont il ne faut pas s'écarter mais il est important de rester ouvert aux opportunités, si elles sont cohérentes avec le projet d'entreprise.

En revanche, nous l'aborderons plus tard, nos valeurs fondatrices « People First », « Knowledge Sharing », « No Compromise On Quality » et « Customer Intimacy » sont restées inchangées et demeurent immuables. Nous n'avions pas prévu non plus que nous allions créer d'autres sociétés qui ont été autant de bonnes surprises croisées en chemin. Nous n'imaginions pas que tout cela arriverait. Une chose était sûre, nous voulions faire les choses bien et être reconnus pour notre savoir-faire.



## MISSION, VALEURS ET CULTURE

Comme le dit l'excellent Simon Sinek, les gens n'achètent pas ce que vous faites mais pourquoi vous le faites. Une entreprise doit poursuivre un objectif et certainement pas celui, unique, de gagner de l'argent. C'est le « Why » dans la théorie de Golden Circles. Ses clients n'achètent pas un produit ou un service à une entreprise pour ses caractéristiques mais pour le but (noble si possible) qu'elle cherche à atteindre en le commercialisant.

Une entreprise doit avoir une raison précise d'exister. Il s'agit de sa mission.

La mission peut vraiment différer suivant les entreprises et les secteurs d'activité. Apple prône la simplicité d'usage, Danone une alimentation équilibrée et bonne pour la santé (les médicaments), Ryanair le vol aux plus bas coûts.

Pour les individus, c'est la même chose. Un salarié travaillera durablement pour une entreprise et n'y viendra pas uniquement pour y percevoir un salaire, seulement s'il croit en elle. Il ne sera loyal, créatif et impliqué que s'il est convaincu que son entreprise a été créée pour réussir une mission.

Le fondateur d'une entreprise doit savoir insuffler ses convictions et partager très largement et en toutes circonstances (en interne comme en externe) ce qui le fait se lever le matin. Par conséquent ce qui, en théorie, fait que tous ses salariés travaillent pour son entreprise.

L'entreprise grossissant, le danger est la perte d'informations sur cette mission ou sa distorsion. Le fondateur est ainsi le seul à pouvoir réaffirmer la mission que poursuit son entreprise. C'est son job de se prêter souvent, avec force et conviction, à cet exercice primordial.

Pour les valeurs, je pense que le débat est encore plus profond. Les valeurs sont personnelles et elles découlent du vécu de chacun, de notre parcours d'enfant, de l'éducation que nous avons reçue et enfin des événements qui ont forgé nos convictions. Les valeurs d'une entreprise doivent donc être une résultante des valeurs de son créateur. Là encore, elles ne peuvent surgir au beau milieu de la vie d'une entreprise, après le passage de tel gourou du management qui aurait organisé un brainstorming pour la circonstance.

Enfin, une culture d'entreprise est le fruit d'un processus évolutif. La culture est un ensemble de règles comportementales qui réunissent les acteurs de l'entreprise. L'évolution de l'entreprise s'accompagnera d'une mutation de sa culture.

Le feedback permanent, l'absence de hiérarchie pesante, la convivialité, l'intrapreneuriat font entre autre partie de la culture de Xebia mais ne sont pas des valeurs.

La mission est la raison d'être d'une entreprise, les valeurs sa garantie de continuer à être et la culture sa manière d'être.



## FAITES DU LUXE, PAS DU LOW COST !

Quelles que soient les conditions de marché et les turpitudes micro ou macro économiques, le luxe a toujours fonctionné.

Luxe ne veut pas forcément dire cher mais veut dire délivrer de la qualité à un prix justifié.

Les exemples de réussite sur le marché du luxe sont nombreux : LVMH, Apple, Ferrari, Fauchon, Berlutti, Chanel, Lazard, Emirates, Yquem mais aussi plus proche de chez vous : le meilleur restaurant du quartier, la boulangerie qui fait le meilleur pain, le primeur à qui vous achetez vos très bons fruits et légumes le dimanche matin...

Avez-vous remarqué qu'ils existent depuis fort longtemps et restent insensibles aux aléas économiques et que ces affaires sont souvent transmises de génération en génération ?

Quel que soit votre domaine d'activité, il y aura toujours une place pour la qualité.

Proposer un produit ou un service exceptionnel vous tiendra à l'écart de la massification et de la globalisation contre laquelle vous n'êtes malheureusement pas assez armé.

Il y a bien entendu de la place pour le Low Cost, l'entrée de gamme, mais êtes-vous sûr de vouloir vous battre sur ce terrain là ? Pensez-vous être suffisamment armé pour cela ? A moins d'avoir les reins très solides, vous confronterez votre entreprise à des concurrents surpuissants, faisant appel à la délocalisation, utilisant des centrales d'achat et optimisant les frais de structure grâce à une masse critique que vous n'avez pas.

Faire du luxe nécessite d'avoir des convictions profondes : qu'il y a un but noble à poursuivre, qu'il y a de la place pour un produit ou un service innovant et de haute qualité.

Travailler à fournir à ses clients l'exceptionnel vous permettra de construire une marque qui pourra encore exister après votre passage, c'est-à-dire après la cession de votre entreprise.

Au-delà du fait qu'il est satisfaisant intellectuellement et socialement de se démarquer par l'excellence, faire du luxe vous installera dans un cercle vertueux infini. Faire du luxe vous permettra d'attirer les meilleurs talents, d'investir dans la recherche et d'innover pour proposer les meilleurs produits et services. De plus, ceci vous permettra de vendre à des prix plus élevés.

La boucle est bouclée.

Vous ne vous battrez plus contre les concurrents car vous les aurez distancés. Ils seront dans votre rétroviseur et non plus devant vous car ils chercheront à vous égaler.

Construire sur la qualité prend plus de temps, beaucoup plus de temps et plus d'efforts. Il faut sans cesse se battre contre ses propres démons : la croissance, la rentabilité, l'argent vite fait !

Faire du luxe est plus difficile au début mais tellement plus facile après quelques années.

Les acheteurs, particuliers ou entreprises n'achètent pas un produit ou un service uniquement pour ce qu'il est mais également pour ce qu'il représente. Les ressorts de l'acte d'achat sont complexes.

Ils comportent une part de rationnel (caractéristiques, rapport qualité-prix, service rendu, etc.) mais aussi une part d'irrationnel qui est bien plus importante lorsqu'il s'agit d'étudier le prix (se faire plaisir, satisfaire son égo, assouvir une envie, minimiser un risque, posséder l'unique, faire comme les gens qu'on admire, etc.).

C'est sur ces points particuliers que vous devrez positionner votre entreprise, qu'elle soit en B2C ou en B2B.

Vous devrez attacher la plus grande attention aux détails qui font la différence, y consacrer toute votre énergie et ne jamais faire de compromis dessus.

Les arcanes de la réussite passent par une attention proche de la maniaquerie : marketing de différenciation précis, packaging hors pair, grande qualité de la démarche de vente, boutique ou locaux reflétant le haut de gamme, service irréprochable, etc.



## N'AYEZ PAS D'INHIBITION !

Les dernières décennies ont démontré que des sociétés inconnues peuvent devenir en quelques années des multinationales brassant des milliards de revenus et employant des dizaines de milliers de collaborateurs.

Même s'il est statistiquement très peu probable que vous ayez la même destinée, tout doit demeurer possible. Projetez-vous dans 5 ans, 10 ans, 25 ans. Quel type d'individu souhaitez-vous devenir ? Quelle mission assignez-vous à votre entreprise ? Quel entrepreneur admirez-vous le plus ? Quelle réussite force votre profond respect ? Toutes ces questions doivent vous motiver dès le saut du lit.

Votre imagination et votre motivation sont vos deux seuls inhibiteurs.

En 2014, tout est possible grâce à l'avènement d'internet, à l'accélération des cycles économiques et l'accès (relativement) facile au Capital Risque. En poursuivant les rêves les plus ambitieux avec force et détermination, vous entraînerez avec vous l'ensemble de vos collaborateurs qui seront à leur tour, convaincus et s'investiront dans une mission qu'ils s'approprient.

Vous deviendrez un leader éloquent ayant le sens de la formule, mû par une conviction profonde que même les plus sceptiques ne remettront pas en cause. Vos clients détecteront dans votre personnage cette énergie qui s'assoit sur de profondes convictions.

Vous gagnerez en charisme en traçant, loin devant, la route d'une entreprise unique.

Vous deviendrez un révolutionnaire car vous démontrerez qu'il est possible de changer les règles du jeu d'un marché établi.

Travaillez votre éloquence, affirmez haut et fort vos convictions, assumez les risques de vos opinions, apportez une énergie positive autour de vous (et cela même en période de doute).

A force de tenter de convaincre les autres que vos rêves sont atteignables, vous continuerez de vous convaincre vous-même et garderez la foi pour finalement les transformer en réalité.

Ce qui vient d'être dit peut paraître utopique voire naïf mais pour réussir en tant qu'entrepreneur, il faut beaucoup d'énergie et une détermination telle que seuls un brin de folie et beaucoup de conviction entretiendront cette nécessaire et constante flamme qui vous mènera à la réussite.



---

## LE RÉSEAU, UNE ARME ABSOLUE

L'un des atouts d'un entrepreneur, s'il a atteint l'âge de raison, est de pouvoir s'appuyer sur son réseau pour développer son entreprise.

Son parcours professionnel passé et celui qu'il construira dans son aventure entrepreneuriale lui permettront d'accéder plus facilement à certains cercles d'influence : partenaires potentiels de l'écosystème dans lequel il évolue, décideurs aptes à l'aider dans la phase de démarrage, anciens employeurs de futurs collaborateurs pour des prises de références. Tous seront de formidables atouts pour gagner du temps.

Le succès des réseaux sociaux comme LinkedIn, Viadeo ou Facebook démontre à tout le monde l'importance du réseau.

Pour autant, le nombre de contacts ou d'amis que vous pourrez vous constituer grâce à ces outils révolutionnaires ne reflète en rien la puissance de votre réseau.

Ces générations spontanées de faux amis ou de fausses relations ne serviront pas à grand-chose.

Le réseau se construit autrement, offline, bien loin de votre ordinateur. Même s'il ne faut pas minimiser l'aide précieuse que peuvent vous apporter ces nouvelles plateformes considérées à juste titre comme des outils de CRM online, il est bien plus important de miser sur des relations interpersonnelles fortes, basées sur un historique voire une histoire commune.

Un réseau se construit sur des bases saines, des relations vraies, du vécu, des moments forts...

Pour le construire, il faut, aux yeux de vos relations, valoir la peine de vous connaître.

Pour ce faire, l'éthique sans faille, l'altruisme sans attendre une quelconque contrepartie, la franchise spontanée, la vraie humilité, la solidarité envers autrui, en un mot l'humanisme au sens littéral du terme, est le seul moyen de vous construire un réseau durable.

Qui n'a pas été confronté à un ancien collègue qui traverse un passage à vide, un concurrent qui a besoin d'aide, une relation professionnelle qui connaît un revers dans sa vie personnelle, un client qui a besoin d'aide pour laquelle il ne peut pas vous rétribuer ?

Devant ces situations, il est bien plus facile de se comporter de manière malhonnête qu'honnête, lâche que courageuse, tourner la tête plutôt que de tendre la main.

Ce sont des moments bénis pour vous car ils vous permettent de démontrer que vous êtes là, à leurs côtés.

D'un point de vue strictement professionnel, votre rigueur, votre implication, votre créativité, votre énergie et votre disponibilité dans des moments clés de la vie de certains seront de nature à vous forger une solide réputation de personne que l'on qualifie de « bien ».

Vous devrez donc, et cela dès votre plus jeune âge professionnel, vous conduire de manière irréprochable et exemplaire.

Bien entendu, vous n'aurez pas d'autre choix, de temps à autre, que de prendre des décisions qui seront mal comprises par celles et ceux qu'elles touchent (licenciement d'un collaborateur ou exclusion d'un associé par exemple). Ces quelques rares et douloureuses situations vous amèneront à vous soumettre aux jugements de certains qui ne comprendront pas forcément votre décision mais ce n'est pas grave car vous seul saurez peut être que vous avez bien agi. Entreprendre c'est en effet accepter de ne pas toujours être compris par la majorité des salariés car ils n'ont pas forcément toutes les informations pour vous juger convenablement.

Certains cercles privés, Think Tank ou autres associations professionnelles peuvent également vous aider à vous constituer un réseau de relations mais là encore, il faudra vous y investir sans arrière-pensée. Peut-être qu'alors, un jour, vous constaterez que d'autres membres de ces conciliabules auxquels vous participez activement vous aideront et cela sans avoir à le leur demander, ce qui est bien mieux.

Le monde professionnel est petit. Soyez de ceux qui contribuent à l'améliorer. On vous rendra au centuple ce que vous avez bien voulu donner.







# LES PLATS

---

---



- Le meilleur commercial, c'est vous !
- Les clients
- La concurrence
- Savoir faire et faire savoir
- L'auto-organisation
- La culture du feedback
- Croissance verticale
- Croissance horizontale
- Trouvez les bons commerciaux !
- Le manager
- La transparence
- Appuyez-vous sur des spécialistes !
- Affrontez la brutale réalité des faits !
- Le marketing est une affaire d'idées, pas d'argent
- Gérer les conflits
- La culture de l'engagement
- Buy from the leaders !
- Gérez votre temps !
- Le rôle social de l'entreprise
- Gérez efficacement une situation financière qui se dégrade !





## LE MEILLEUR COMMERCIAL, C'EST VOUS !

L'un des objectifs d'une entreprise est de vendre ses produits et services au meilleur prix et au plus grand nombre de clients. Qu'elle intervienne en B2C ou en B2B, qu'elle s'appuie sur un modèle de vente traditionnel (Brick and Mortar) ou pur Web, elle aura besoin d'avoir en son seing, de bons commerciaux.

D'ailleurs quel est le rôle d'un commercial ? De vendre ? Oui, certes, mais comment ?

Un commercial, disons plutôt un bon commercial, se doit d'être doté de talents particuliers.

Rassurez-vous : cela n'a rien de génétique. Acquises et non innées, les qualités d'un bon commercial se développent toutes par le travail et l'apprentissage. Il y a une recette qui traite du sujet dans ce livre.

Avant que vous puissiez offrir à votre entreprise les commerciaux qui lui permettront de se développer, vous devrez vous-même vous y coller sauf si vous avez des moyens exceptionnels dès le départ, grâce notamment au Capital Risque pour attirer la bonne personne.

Sachez-le : des Geeks comme (feu) Steve Jobs ou Xavier Niel ont été les meilleurs ambassadeurs de leur marque et de leurs produits à leurs débuts. Les entrepreneurs les plus affables sont tous passés par une nécessaire phase de commercialisation de leurs offres. Ils ont tous vendu leurs idées, leurs produits ou leurs services et se sont tous exposés à des séances de prise de parole en public. En bref, ils ont vendu leur boîte avec leurs tripes !

Faire du commerce est un métier très enrichissant. Loin des stéréotypes « sourire », « dents blanches », un bon commercial se doit d'être pluricompétent et pluridisciplinaire.

Vous devrez tout d'abord être doué pour les relations humaines car, in fine, la signature d'un contrat est la concrétisation de la décision de deux personnes désireuses de travailler ensemble.

Il vous faudra donc être courtois sans être béni-oui-oui, honnête sans être naïf, souple sans être effacé et empathique sans être stéréotypé.

Ensuite, il vous faudra travailler et aller chercher les clients.

Que ce soit pour développer un réseau de partenaires ou pour décrocher les premiers rendez-vous de vente directe, il vous faudra prospec-

ter par téléphone. Vous n'y couperez pas ! Toute autre considération (outsourcing de la téléprospection, embauche de stagiaires, etc.) serait une erreur.

Cette partie du job, si difficile soit-elle, est incontournable. Les statistiques sont simples : vous devez, au début, avoir une activité d'au moins 50 coups de fil par jour qui déboucheront sur 1 à 2 rendez-vous (les meilleurs jours). Sur ces rendez-vous décrochés, seuls 20% aboutiront à une transaction marchande (si vous êtes doué).

Cette phase ingrate ne durera qu'un temps puisque bientôt, votre carnet de rendez-vous sera si plein, que vous devrez arrêter de prospecter pour faire avancer les « leads » en cours. Cette activité vous enrichira d'un savoir-faire que vous transmettez à vos futurs commerciaux. Horaires propices, véracité du message, affutage des arguments, interlocuteurs concernés, traitement des objections, collecte de besoins sont quelques unes des informations très précieuses que vous allez glaner.

Un conseil précieux : prenez cette activité comme un jeu, un défi ou un sport, vous serez, ainsi, beaucoup plus motivé et prendrez avec beaucoup d'humour et de sérénité les agressions verbales de vos interlocuteurs, nécessairement dérangés par votre intrusion dans leur espace professionnel.

Ne vendez pas mais informez-les de l'existence d'un produit ou service innovant.

Un deuxième conseil précieux : la prospection téléphonique rend de bons résultats quand elle est maîtrisée, ce qui veut dire qu'il y a des techniques pour être efficace ; vous trouverez une littérature riche sur le sujet dans le commerce.

Faire du commerce implique une part importante de travail d'analyse. Trouver le client qui achètera au meilleur prix nécessite une culture de l'amélioration continue et une introspection systématiques qui seront les piliers de vos ventes futures.

Analysez vos appels, le processus de décision, le déclencheur de l'achat, le ROI apporté, les objections de vos prospects, la concurrence, les éléments différenciateurs de votre offre et capitalisez sur ces connaissances pour répliquer le succès.

Faire du commerce met à contribution la créativité. Sortez des sentiers battus, changez les règles du jeu, laissez libre cours à votre imagination et vous gagnerez sur vos concurrents.

Nouveau mode tarifaire, prise de contact originale (enquête ou association professionnelle créée pour la circonstance, par exemple), partenariats inexistant jusqu'à là, canal de vente inexploré, positionnement innovant sur le marché pour ne citer qu'elles sont autant de questions que vous devrez sans cesse vous poser pour positionner votre entreprise sur la carte.

Il y a une règle fondamentale à connaître sur la vente : « la vente c'est 90% de préparation et 10% de talent ».

Faire du commerce (avec succès) implique un grand travail avant un rendez-vous, et cela quelle que soit sa nature (découverte, démonstration, soutenance d'une proposition ou négociation). Tout doit être réglé, minuté dans les moindres détails, toutes les éventualités doivent être envisagées afin que chacune des étapes vous amène, sans encombre, à celle d'après.

Pour conclure, vous ne vous soustrairez pas à cette activité, du moins au départ, car c'est le nerf de la guerre.

Une fois l'entreprise établie sur son marché, un bon entrepreneur doit toujours prendre autant de plaisir à rencontrer ses clients. C'est une marque de respect bien sûr mais c'est surtout le moyen pour lui de s'imprégner du terrain.



---

## LES CLIENTS

Les clients, tout le monde le sait, payent nos salaires. Nous leur devons au minimum la reconnaissance du ventre. Ils doivent être traités avec beaucoup d'égard. L'entreprise et les clients ont des droits et des devoirs communs.

Ils doivent être édictés dès le départ auprès des salariés de l'entreprise qui ne doivent jamais perdre de vue leurs obligations et leurs prérogatives. Il est parfois nécessaire d'écrire ces principes et de les rendre visibles de tous.

De la même manière, l'établissement de nouvelles relations commerciales doit être l'occasion de positionner les attentes de chacune des parties, que ce soit en B2C ou en B2B.

Les devoirs des uns sont les droits des autres.

### **Droits des clients et des fournisseurs**

Les clients sont en droit d'obtenir une qualité de produit ou de service digne de ce nom et avoir la possibilité de remonter leur feedback en permanence par un moyen qui leur est indiqué dès le démarrage de la relation. Ils sont aussi en droit d'exiger une bonne réactivité de leur fournisseur, le respect des engagements, une éthique de comportement et une valeur ajoutée justifiée.

Tout manquement à ces principes vis-à-vis du client par un salarié nécessite un recadrage formel de la part de l'entreprise.

Afin d'établir des relations long terme avec ses clients, l'entreprise peut mettre la barre plus haut en leur offrant une transparence et une lisibilité de sa stratégie en les y associant étroitement. Le feedback des clients est une garantie de ne pas faire fausse route.

Au delà des devoirs du fournisseur qui deviennent autant de droits du client, il est important de noter que le fournisseur a le droit aux mêmes égards, s'il fait bien son travail.

Citons par exemple, en contrepartie de la même attitude, la considération, la transparence, le respect des engagements et enfin la fidélité.

## **Devoirs des clients et des fournisseurs**

Une transaction marchande entre un client et un fournisseur est la promesse de la fourniture d'un produit ou d'un service en contrepartie d'une juste rémunération. Le client a des devoirs associés à cette contrepartie parmi lesquelles le bon usage du produit et du service (pour ne pas devenir une contre référence), ainsi que l'acquittement des factures en temps et en heure. Il ne faut pas hésiter à recadrer un client qui ne respecte pas ses obligations. Le client n'est pas roi dans tous les domaines.

Le client ne gagne jamais rien à tirer sur les prix car il paiera le prix de son attitude : pas cher c'est trop cher, disent les acheteurs aguerris.

Si vous bâtissez une relation de confiance, la transparence dans la stratégie peut également impliquer une contrepartie similaire de la part de vos clients qui vous doivent une certaine lisibilité de leurs enjeux.

## **Etablissement d'une relation client/fournisseur saine**

Beaucoup d'entreprises utilisent le terme galvaudé de « partenaires » pour illustrer leur relation avec leurs clients. Ce type d'interaction existe mais beaucoup plus rarement qu'on ne le croit.

Pour y parvenir, il faut réunir plusieurs ingrédients.

A la naissance de la relation, il faut édicter les règles de collaboration sans censure et les formaliser d'une manière ou d'une autre. Il sera ainsi possible d'y revenir en cas de manquement de l'une des parties. Ces règles ne se trouvent pas toutes dans les contrats ou les Conditions Générales de Vente et nécessitent souvent une charte ou une expression formelle des attentes de chacun. Adresser ces sujets dès le départ met le client et le fournisseur dans de bonnes dispositions. Les clients peuvent être surpris d'une telle attitude qui a tendance à disparaître ces derniers temps.

Il faut ensuite opérer un pilotage fréquent et formel du respect des droits et devoirs de chacune des parties et souligner tout dérapage. Laisser des non-dits d'un côté comme de l'autre entame un capital confiance, ce qui peut s'avérer mortifère dans une relation à long terme. Un point d'attention de l'entrepreneur consistera à sensibiliser ses équipes à une telle attitude qui doit devenir un réflexe.

Il n'y a qu'un patron, le client, qui peut décider de licencier tout le monde en allant dépenser son argent ailleurs et contraindre ainsi l'entreprise à fermer s'il est rejoint par les autres clients.





---

## LA CONCURRENCE

La concurrence, voilà un mot qui suscite de bien diverses réactions. Pour certains, la concurrence est l'ennemi à abattre et cela quelles que soient les méthodes employées. Pour d'autres, la concurrence est forcément quelque chose de moins bien. Pour les derniers, la concurrence représente une menace. Un bon entrepreneur doit avoir une attitude intellectuelle saine et clairvoyante vis-à-vis de la concurrence. Sans pour autant qu'elle devienne une obsession, une angoisse ou la cristallisation de toutes les haines, la concurrence fait partie de l'un des paramètres de l'équation entreprise et doit être placée dans le paysage des sujets de travail de l'entreprise.

### **Connaître sa concurrence**

Il faut tout d'abord connaître sa concurrence.

La connaître signifie qu'il faut instaurer, dans l'entreprise, une cellule de veille concurrentielle dont les prérogatives sont importantes. Ainsi, la veille concurrentielle doit être permanente, objective, chiffrée et complète.

Les concurrents doivent être évalués sous différents angles comme les performances financières mais également la réputation, la créativité, les domaines d'intervention, les personnes clefs y travaillant et la stratégie à court, moyen et long terme.

Bien connaître sa concurrence est l'affaire de tous : direction de l'entreprise, commerciaux, opérationnels terrain et marketing. Connaître sa concurrence ne doit pas être une source d'angoisse mais une validation que l'entreprise est dans le vrai : elle évolue dans le cercle des meilleurs, qui sont soit les leaders économiques, soit les leaders de pensée.

Connaître sa concurrence est aussi l'affaire de l'entrepreneur qui se doit de connaître ses homologues en instaurant des relations avec eux, en édictant un code de bonne conduite, une sorte de Gentleman Agreement qui bénéficiera à tout le monde. Je ne parle pas ici d'entente illicite mais de principes de bonne conduite. Si certains homologues refusent de telles relations, c'est qu'ils n'en valent pas la peine. L'entrepreneur décidera lui aussi des personnes avec lesquelles il souhaite tisser des relations ; certaines ayant des réputations sulfureuses qui les précèdent.

## **Surveiller la concurrence**

Il y a de nombreux moyens de surveiller sa concurrence.

La lecture des réseaux sociaux, des articles de presse online ou offline, la visite du site internet, les discussions avec les clients de ses concurrents, l'embauche de quelques transfuges bien choisis sont quelques uns des moyens à utiliser.

La surveillance doit donner lieu à des tableaux de bord périodiques destinés non pas à infléchir la stratégie de l'entreprise si celle-ci est dans le vrai mais à apporter quelques éléments de décision supplémentaires.

Il ne faut pas suivre ses concurrents mais se benchmarker constamment à des fins d'amélioration continue.

## **Respecter la concurrence**

Il faut respecter sa concurrence en toutes circonstances.

La respecter signifie tout d'abord lui reconnaître ses qualités. Une entreprise n'est pas la meilleure dans tous les domaines même si elle doit tendre vers cet objectif. Respecter sa concurrence signifie qu'il faut être suffisamment clairvoyant pour évaluer avec justesse ce qui la différencie de sa propre entreprise.

Respecter sa concurrence signifie ne pas dire du mal de celle-ci devant les clients mais simplement faire comprendre au client des positionnements différents.

Respecter sa concurrence, c'est agir de manière éthique vis-à-vis d'elle, même si elle n'a pas les mêmes dispositions à votre rencontre.

Personne ne sort grandi d'une attitude inappropriée.

## **Aider la concurrence**

Il y a des cas où il est utile d'aider la concurrence. Lorsque le marché dans lequel l'entreprise évolue commence à se structurer ou à devenir mature, il est préférable de sceller des partenariats avec ses concurrents directs et de faire front contre les nouveaux entrants plutôt que de s'affaiblir séparément. Aider son concurrent, c'est partager des informations et certaines bonnes pratiques et en toute transparence pour le bien de tous.



---

# SAVOIR FAIRE ET FAIRE SAVOIR

## Savoir faire

Développer son savoir-faire pour une entreprise nécessite efforts et discipline. Le savoir-faire représente la seule véritable valeur d'une entreprise. Que ce soit dans la proposition d'un produit unique par ses fonctionnalités, dans l'originalité d'un modèle économique plébiscité par ses clients, dans la fourniture d'un service unique, cette valeur doit être préservée. Par nature, un savoir-faire est volatile car il est soit copié soit obsolète et la concurrence peut à tout moment proposer mieux. Pour développer et défendre son savoir-faire, une entreprise doit respecter certaines règles immuables.

## Investir

Un savoir-faire a un coût et celui-ci doit être vu non pas comme une source de dépense mais comme une opportunité de développement. De nombreuses entreprises brident leur croissance par des raisonnements à court terme, en ne voyant pas plus loin que les résultats mensuels ou trimestriels.

Le succès de géants comme Google ou Amazon n'a été possible que parce que Larry Page, Sergueï Brin ou Jeff Bezos ont compris très tôt qu'il fallait réserver une part des revenus pour des investissements. Les dépenses liées au développement du savoir faire peuvent, de prime abord, paraître trop élevées mais il s'avère que beaucoup d'entre elles seront les leviers de croissance du futur.

Investir dans son savoir-faire est donc une affaire de principe fondamental. Il faut y réserver un pourcentage non négligeable et non négociable de son revenu et cela, même en période de crise.

## Explorer

Même si investir est primordial, ce n'est pas suffisant. Il s'agit également de savoir dans quoi investir. Pour tirer le meilleur parti des dépenses de recherche, il faut accepter d'explorer des voies qui au départ, peuvent paraître étonnantes, parfois très éloignées de l'activité de l'entreprise. Les voies d'exploration peuvent être les suivantes : améliorer l'existant, exploiter les nouvelles technologies, étendre la chaîne de valeur ou sceller des partenariats.

## Challenger

Après avoir pris la bonne décision de développer et préserver son savoir-faire, l'entreprise devra constamment évaluer la pertinence des investissements. Les fausses bonnes idées doivent très vite être éradiquées par une confrontation permanente au marché. Des approches de type Lean Startup avec l'outil « Canvas Business Model » sont très utiles dans le pragmatisme qu'elles apportent.

Enfin, il est nécessaire de benchmarker en permanence son savoir-faire vis-à-vis de la concurrence en étant objectif et paranoïaque pour ne pas réaliser un beau matin que ce dernier est devenu has been.

## Faire savoir

Il est important d'avoir un savoir-faire mais il est surtout primordial de faire savoir qu'on sait faire. Une partie des investissements du savoir-faire doivent être imputés au développement de l'image de marque et de la notoriété.

Là aussi, tous les leviers du marketing viral et institutionnel doivent être exploités. Certains investissements dans ce domaine s'avèrent nécessaires, d'autres superflus. Le bon entrepreneur saura organiser la reconnaissance du savoir-faire de son entreprise pour maximiser son ROI. Blog, réseaux sociaux, associations professionnelles, témoignages clients, publications, interventions publiques, relations presse sont des passages obligés pour y parvenir.

Une jeune entreprise a peu de moyens mais elle a des idées. Elle pourra donc se faire connaître de manière intelligente, sans nécessairement dépenser des fortunes.

Même dans le faire savoir, il faut développer un savoir-faire. Cela signifie que les moyens évoluent au fur et à mesure du temps, au gré des modes sociétales. Il faut donc rester en veille permanente sur ces aspects.

S'appuyer sur les jeunes générations s'avère être extrêmement utile dans ce domaine.

La réussite c'est un peu de savoir faire mais beaucoup de faire savoir.



## L'AUTO-ORGANISATION

De la même manière qu'un bon manager doit être remplacé, l'entrepreneur lui-même doit poursuivre cet objectif car il passera un jour la main en vendant son entreprise, en se retirant des affaires par une retraite méritée, en vaquant à d'autres occupations s'il décide d'entreprendre à coté ou tout simplement et tragiquement en décédant. L'entreprise doit très tôt apprendre à se passer de lui pour les quelques raisons évoquées ci-dessus.

Pour ce faire, l'entrepreneur organisera son entreprise autour de plusieurs concepts fondamentaux.

### **Créativité**

Même s'il est à l'origine des quelques bonnes idées qui lui ont apporté jusqu'à un certain moment bonne fortune, l'entrepreneur éclairé ne fera prospérer son entreprise que s'il s'appuie sur la construction d'une intelligence collective encouragée et organisée.

La créativité d'une entreprise revêt de multiples facettes. Certaines entreprises créent la différence dans l'originalité des produits et services qu'elles proposent. D'autres ont su réinventer des business models vieillissants en exploitant les nouvelles technologies. Quelques unes ont su créer de nouveaux usages pour adresser des besoins non couverts. Des succès se sont également bâtis sur l'extension de la chaîne de valeur ou la diversification.

Dans tous les cas de figure, la créativité dont elles ont fait preuve a créé la différence.

L'entrepreneur devra donc organiser son entreprise pour qu'elle se mette sans cesse en cause en exploitant de nouvelles idées, provenant pour la plupart, non pas de lui, mais de ses salariés. Il s'agit de sacraliser des cérémonies dédiées à la créativité où tout un chacun peut s'exprimer pour, qu'in fine, les meilleures idées émergent.

### **Délégation**

Les débuts sont épuisants pour un entrepreneur. Entre le commerce, le marketing, la finance, l'administratif, le management, le recrutement, celui-ci est sur tous les fronts.

Ce rythme très soutenu est un passage obligé pour faire sortir de terre une entreprise et la faire prospérer.

Une erreur fréquente des entrepreneurs consiste à continuer à agir de la sorte lorsque la société grandit alors que la valeur ajoutée de ces derniers réside ailleurs.

De nombreux entrepreneurs, grisés par leur succès considèrent que eux seuls savent faire puisque le passé le leur a démontré.

C'est une grossière erreur de la part de l'entrepreneur de considérer qu'il est le seul apte à créer, innover, gérer, communiquer et manager.

Au fil du temps, il devra au contraire se séparer avec joie de certaines, voire de toutes ses prérogatives.

En procédant de la sorte, il libèrera les énergies, il exploitera le plein potentiel de ses équipes et se donnera ainsi du temps pour continuer à exploiter le sien.

La délégation doit devenir une habitude pour un entrepreneur. Face à une question d'un collaborateur, il doit lui apprendre à trouver lui-même certains éléments de réponse.

## **Indicateurs**

La délégation, même si c'est une nécessité absolue, doit être contrôlée pour être efficace.

Toute transmission de prérogatives doit s'accompagner d'indicateurs transmis du déléguant au délégué et acceptés par ce dernier.

Les indicateurs ne donnent pas le chemin à suivre mais précisent le résultat à obtenir. Ils ne s'attachent donc pas au comment mais au quoi, ils ne définissent pas la méthode mais quantifient l'objectif poursuivi.

Les indicateurs qui accompagnent la délégation doivent être définis communément, ambitieux, infalsifiables et ne doivent donner lieu à différentes interprétations. Leur pilotage doit se faire à fréquence régulière, ni trop souvent ni trop peu souvent.

L'intégralité d'une entreprise doit être pilotée par des indicateurs macro qui consolident eux même des indicateurs micro jusqu'à atterrir sur le plan d'objectifs de chacun des salariés.

Les indicateurs mis en place par l'entrepreneur sont une synthèse de haut niveau, reflétant les objectifs de l'entreprise qui sont cohérents tout au long de la chaîne de management de l'entreprise.

Déléguer dès que possible en accompagnant cette habitude d'indicateurs ad hoc doit produire quelques uns des résultats suivants.

## **Innovation**

L'entreprise ainsi organisée fera preuve d'innovation constante, surpassant ses concurrents, les prenant sans cesse à contre pied en les gardant à distance, dans le rétroviseur.

## **Adaptabilité**

L'auto-organisation donnera des résultats surprenants quant à la capacité d'adaptation de l'entreprise. La créativité des équipes sera telle que tout changement majeur comme une contraction du marché, une évolution du cadre réglementaire ou l'arrivée d'un nouveau concurrent engendra une réaction rapide, intelligente et adaptée.

## **Santé économique**

L'entreprise auto-organisée saura indéfiniment se réinventer pour créer des cercles vertueux donnant lieu à des résultats financiers exceptionnels dans son secteur.

## **Santé mentale et physique**

Dans l'entreprise auto-organisée, les salariés se sentiront bien, ils y resteront car ils y trouveront des voies d'épanouissement et de prise de responsabilité.

Dans l'entreprise auto-organisée, l'entrepreneur et ses salariés seront épanouis, ils ne seront pas épuisés par du micro management chronophage.

Dans l'entreprise auto-organisée, chacun prendra des vacances sans peur de partir.

Dans l'entreprise auto-organisée, un départ, quel qu'il soit, est un non événement.



## LA CULTURE DU FEEDBACK

Le succès du Lean Startup aux Etats Unis (et plus timidement en France) démontre à quel point il est important de procéder, dans le monde des affaires, de manière itérative et incrémentale. Cette approche permet d'adapter son produit ou son service en le confrontant sans cesse aux réalités du marché.

Un entrepreneur devrait considérer son entreprise comme un produit qui se confronte sans cesse aux dures réalités du monde intérieur et extérieur afin de le façonner du mieux possible.

Pour commencer, il doit appliquer à lui même et sans concession, ce précepte. En effet, ses habitudes managériales, sa relation aux autres, ses décisions, sa vision, pour ne citer que quelques uns des aspects qui le caractérisent doivent être étudiés, évalués et challengés par ses collaborateurs et confrontés au marché aussi souvent que nécessaire.

Utopie, démagogie, naïveté ?

Pas de tout. Il y va de la survie de sa valeur ajoutée dans l'entreprise. Il doit ainsi chercher le contact sans censure, encourager l'assertivité, délier les langues, chercher l'information, ouvrir sa porte, rester à un niveau de connivence qui lui permet de collecter la confiance sans pour autant devenir le complice ou l'ami d'untel ou d'untelle. Cette quête de la vérité ou plutôt de ces vérités (car le jugement recherché peut s'avérer très relatif) lui permettront de mieux évoluer, les années passant, de s'adapter aux mutations sociétales et aux changements de paradigmes managériaux ainsi qu'aux évolutions des Business Models.

Au niveau de l'entreprise, il doit installer cette culture du feedback à tous les étages.

Tout un chacun, dans l'entreprise, et cela à tous les niveaux, se doit de se benchmarker aux autres, doit mesurer les décisions qu'il prend en les testant, doit lancer un produit ou un service, un site web, un livre, etc. de manière prudente, adaptative et pertinente.

Toute décision se doit d'être, avant d'être prise (si elle revêt une certaine importance, bien sûr) confrontée aux opinions internes mais aussi aux potentielles implications externes.

Cette démarche évite l'aveuglement, la fausse bonne idée, l'engagement dans une voie périlleuse, l'investissement dans un puits sans fond. Bref, elle supprime le gaspillage et optimise le temps et l'investissement. Le feedback doit donc être permanent.



Il doit également être fréquent. Ainsi, de véritables cadences de prise de température doivent être instaurées au niveau managérial, stratégique, commercial et financier.

Ces cérémonies peuvent être de véritables institutions auxquelles il est impossible de déroger, chaque entrepreneur décidera de la manière de faire. Enfin le feedback doit être quantifié. Il faut en effet déterminer, dans ces boucles d'évaluation, des critères objectifs et non contestables de la mesure de la pertinence de telle décision, de la qualité de tel Manager ou de la performance de tel nouveau produit ou service.

Pour autant, attention à ne pas ralentir l'entreprise en instaurant un système kolkhozien où trop de démocratie tue la démocratie et où la vélocité de votre entreprise est pénalisée par les processus. Le patron est justement là pour trancher, aller vite et garder le dynamisme des débuts.



## CROISSANCE VERTICALE

Après le succès des premières années, votre entreprise a peut-être la chance de connaître ce cercle vertueux qui marie passion des collaborateurs, notoriété reconnue par le marché dans lequel elle évolue et modèle économique viable.

Tout entrepreneur qui connaît ce bonheur si rare, se pose légitimement la question suivante : « Les arbres ne montent pas jusqu'au ciel, que devrait-on faire pour soutenir sur les prochaines années la croissance de notre entreprise ? ».

La volonté de créer des activités similaires sur un territoire géographique différent s'explique parce que l'entreprise croit que son modèle est potentiellement reproductible ailleurs. C'est la croissance verticale. L'expansion géographique, c'est à dire la création de filiales ayant la même activité, peut s'avérer être un succès si l'entreprise porte une attention toute particulière aux points suivants :

### **Trouver les bons leaders**

Une filiale est l'affaire d'une femme ou d'un homme au départ et ensuite de l'équipe qu'elle ou il constituera.

Cette personne devra avoir les compétences nécessaires pour faire décoller rapidement la filiale, à savoir : avoir un réseau local, un leadership incontesté, une appétence pour le commerce, être une ou un bon gestionnaire et surtout s'inspirer du savoir-faire de sa maison mère.

### **Préserver son ADN**

La filiale devra en tout point être conforme aux valeurs de la maison mère. Elle devra être porteuse de la même mission tout en adaptant localement les actions commerciales et marketing.

### **Appliquer les recettes qui gagnent**

La filiale devra répliquer avec beaucoup de discipline, les éléments constitutifs du succès de la maison mère.

Les américains sont les rois en la matière. Ils savent décrire très précisément un processus qui marche pour pouvoir le répliquer à la lettre. Quelle que soit son activité, une entreprise qui opère une croissance

verticale, devra passer par cette nécessaire phase d'introspection et de formalisation des recettes gagnantes pour pouvoir les répliquer, et cela à tous les niveaux.

Enfin, et il est important de le souligner, toute filiale, doit être rentable et ne pas plomber les comptes de sa maison mère qui consolidera. Pour ce faire, un pilotage très précis de son activité devra être mis en place dès le premier jour. Nombre d'entreprises ont entretenu des puits sans fond pendant des années pour des raisons plus ou moins obscures.

## **Avoir les capacités de financement nécessaires**

S'étendre géographiquement est consommateur de BFR (Besoin en Fond de Roulement). Ce point est largement sous-estimé dans les Business Plans d'expansion et il n'est pas rare que la maison mère doive financer plus que de raisonnable, les activités de sa ou ses filiales. Il faut procéder de manière incrémentale dans l'expansion et avancer prudemment mais avec détermination. Ce sera un juste équilibre entre le risque calculé ou l'investissement déraisonnable.

## **Sous-estimer la concurrence**

Une activité qui fonctionne dans un pays ou dans une région existe probablement déjà ailleurs. Aller se confronter à un concurrent établi et reconnu nécessite une réelle étude de marché. Des spécificités locales et des leaders indéboulonnables peuvent être des « show stoppers ». Pour battre ceux qui ont déjà pignon sur rue et qui ne vous ont pas attendu pour réussir, mieux vaut avoir un élément différenciateur fort.

De nombreuses entreprises se sont brulées les ailes en choisissant la voie de la croissance verticale.

Dilution de l'identité d'entreprise, gouffre financier, manque d'adaptation de la stratégie aux spécificités locales, mauvais patron, stratégie inadaptée sont autant de raisons d'échouer.

Quelques contre exemples à méditer : Renault aux Etats Unis ou Burger King en France, pour ne citer que des grandes enseignes, ont connu des échecs cuisants ces vingt dernières années. Il y en a malheureusement des centaines.



## CROISSANCE HORIZONTALE

La volonté d'une entreprise de créer une activité connexe s'explique en général par son vécu. En effet, par opportunisme et expérience, elle devient peu à peu convaincue qu'elle peut adresser un nouveau marché en exploitant son existant.

Ce marché doit être le prolongement de son activité tout en étant suffisamment différent pour justifier une Spin-Off plutôt que la création d'une Business Unit.

Les difficultés que peut rencontrer un entrepreneur dans une stratégie de croissance horizontale sont également nombreuses et les écueils à éviter de nature différente.

### **Exploiter les synergies**

Pour réussir à adresser de nouveaux marchés, l'entreprise devra s'assurer que les sociétés sœurs qu'elle crée, bénéficieront des atouts de son existant. Synergie commerciale, moyens généraux mutualisés, transferts éventuels de technologie en apport industriel sont quelques unes des pistes à creuser.

### **Structure capitalistique ad hoc**

La nouvelle structure devra associer des collaborateurs de la maison mère pour des raisons évidentes de cohérence et de préservation de la culture.

Les Key People spin-offés devront être partie prenante dans cette nouvelle entité. L'entreprise répliquera son Know How en procédant de la sorte. Pour obtenir une totale implication et ne pas dénaturer les recettes qui ont fait le succès de la maison mère, il est souvent utile de les associer dans la structure capitalistique. De la même manière, il est souvent intelligent d'associer des salariés de la maison mère dans le capital de la Spin-Off pour éviter des conflits d'intérêts.

### **Positionner les nouvelles activités**

Il n'y a rien de plus complexe que de communiquer sur une nouvelle activité, en interne comme en externe. Les clients doivent comprendre la logique et la justification de l'existence même de la nouvelle activité. Les

salariés de la maison mère doivent adhérer à cette stratégie en étant associés à la décision. La motivation ne doit pas être que financière mais doit avoir une logique bien plus honorable. Une règle d'or du marketing doit être suivie à la lettre : une nouvelle activité nécessite une nouvelle marque et ne doit surtout pas être le prolongement d'une marque existante. Toyota a réussi à vendre des voitures de luxe en créant Lexus alors que Renault et Peugeot n'y sont jamais parvenus en tentant l'aventure sous leur propre marque.

## **Trouver les bons leaders**

Comme dans le cas de la croissance verticale, il faut trouver les bonnes personnes aptes à diriger les nouvelles activités créées. Les leaders de cette nouvelle entité doivent être porteurs, comme dans la croissance verticale, des valeurs, principes et culture de la maison mère. Une bonne pratique consiste donc à promouvoir des internes plutôt que d'importer des externes et éviter ainsi une prise de risque inutile.

## **Pilotage et apprentissage**

L'entrepreneur qui a pris la décision de créer une filiale horizontale est le garant des fondamentaux de la nouvelle structure en s'assurant, en permanence, de la préservation des principes qui l'ont porté jusque là sur la voie du succès. C'est d'ailleurs là, dans son expérience, que réside sa valeur ajoutée. Néanmoins, il doit laisser une liberté totale dans l'exécution de la stratégie de la filiale qui découvre un marché qui est nouveau avec son propre modèle économique et ses propres acteurs (partenaires et concurrents).



## TROUVEZ LES BONS COMMERCIAUX !

Il n'y a rien de plus difficile que de trouver de bons commerciaux. Le monde est rempli de commerciaux moyens voire médiocres portés par l'appât du gain, considérant que des qualités comme le sourire, la courtoisie et les ronds de jambes suffisent.

De nombreux commerciaux sont incapables de comprendre qu'être un bon commercial est avant tout une question de travail. Un bon commercial est en effet le résultat d'une alchimie entre des qualités intrinsèques et une très grande capacité de travail. Voici quelques unes des principales qualités que l'entrepreneur est en droit d'exiger d'un commercial.

### **Un besogneux.**

La vente, c'est 90% de travail et 10% de talent.

Être un commercial, c'est accepter de vivre le mythe de Cisyphé : il faut sans cesse recommencer certaines tâches.

La prospection téléphonique pour chercher de nouveaux clients, les rendez-vous, les activités de back-office, l'élargissement du réseau, l'amélioration des techniques de vente et le peaufinage du discours sont quelques unes des activités récurrentes d'un commercial de choc. Lui ou son manager devront porter une attention permanente au maintien de ces activités à un niveau de compétition par la mise en place d'indicateurs quantifiables et non contestables. Un bon commercial est comme un sportif de haut niveau : il aime son sport et cela se voit, il est bien payé pour cela et c'est normal.

### **Un ambitieux**

Être commercial, c'est vouloir gagner de l'argent pour acheter une belle voiture, une belle maison, emmener ses enfants en vacances dans de beaux endroits, etc. Cette quête des signes extérieurs de richesse est qualifiée d'ambition personnelle. Celle-ci doit nécessairement s'accompagner de la même ambition pour son entreprise. Un bon commercial rêve de hisser son entreprise au niveau des meilleures de son écosystème, de participer à sa croissance pour atteindre des niveaux exceptionnels et d'augmenter sa marge qui surpassera celle des ses concurrents. Un bon commercial doit vouloir être partie prenante dans l'élaboration de produits et services innovants, dans la découverte de nouveaux marchés et dans le fonctionnement interne de l'entreprise pour l'améliorer.

## **Un paranoïaque et un Sherlock Holmes**

Un bon commercial est dans une chasse permanente à l'information via les réseaux sociaux, la lecture de la presse Offline et Online et l'exploitation de son réseau.

Il est sans cesse au courant de ce que font les concurrents et est ainsi l'allié du marketing. Il est au courant de ce qui se passe chez ses clients. Il n'a de cesse d'aller chercher l'information là où elle se trouve. Il est créatif dans sa manière d'enquêter. Il traîne dans les associations professionnelles. Il se constitue un réseau de champions chez chacun de ses clients, aptes à le nourrir en informations utiles pour son métier.

## **Un fin stratège**

Un bon commercial a une vue d'ensemble de ses clients et réussit à identifier très tôt le détenteur du budget et son montant, l'événement déclencheur d'une décision d'achat, les motivations cachées de chacun, les jeux de pouvoirs, les ennemis, les coachs (ceux qui ouvrent les portes) et les champions (ceux qui le font gagner). Tel un général, il connaît parfaitement son champ de bataille et bouge ses pièces de la façon la plus avisée.

## **Un éloquent**

Un bon commercial sait s'adresser au cerveau limbique de son interlocuteur. Il vend, comme indiqué dans une précédente recette, le Why de son entreprise. Il a le sens de la formule, il convainc par sa sincérité.

## **Un excellent négociateur**

Un bon commercial réussit statistiquement à vendre plus cher que les autres. Il prépare avec beaucoup d'attention ses négociations jouant avec toutes les marges de manœuvre dont il dispose, en étant créatif quant aux leviers de négociation, en adoptant une stratégie de remises cadencées tout en obtenant pour chaque concession, une contrepartie. Il saura trouver le bon moment pour siffler la fin du jeu et passer à la signature.

En plus de toutes ces qualités, il doit bien entendu aussi avoir les qualités normales d'un salarié modèle à savoir l'éthique, la fiabilité, la proactivité et le dynamisme.



## LE MANAGER

Qu'est ce qu'un bon manager ?

Tout un chacun, s'il ou elle se voit confier des responsabilités de management, est confronté(e) à cette difficile question.

Il y a, à ce sujet, une littérature pléthorique disponible dans les meilleures librairies.

Le problème est que le management évolue avec les générations. Ce qui était vrai il y a quelques années ne l'est plus aujourd'hui car il y a eu, avec la montée des générations Y, un changement radical de pacte social.

### **Manager les générations montantes**

Les jeunes actifs sont de nature bien différente de la nôtre et leur rapport à l'entreprise est radicalement différent de celui que nous avons lorsque nous avons commencé à travailler.

Il n'est plus question, pour eux, de faire allégeance à l'entreprise car le passé a montré que celle-ci a dû se séparer de ses collaborateurs et n'assure plus un emploi à vie. Les générations montantes sont celles dont les parents ont connu, les premiers, le chômage de masse. La confiance à ce niveau là a été, à juste titre, rompue à tout jamais.

L'impact principal est qu'un salarié est aujourd'hui de passage, pour plus ou moins longtemps, dans l'entreprise. Il faut l'intégrer, l'accepter et l'anticiper.

D'autre part, les forces montantes de l'entreprise doivent donner un sens à leur travail et être impliquées au plus près dans sa stratégie pour y adhérer et se vouer à celle-ci.

Les barrières hiérarchiques volent en éclat et les décisions, de quelques natures qu'elles soient, doivent être le résultat d'un consensus et d'une véritable et sincère concertation collégiale.

Enfin, il faut prendre toute la mesure du désir des jeunes de garder un équilibre vie professionnelle / vie privée qui n'était pas de mise, voire incriminé, il y a encore quelques années.

Manager les générations montantes consiste donc à s'appuyer sur des ressorts sociétaux et des codes comportementaux nouveaux pour nombre d'entre nous.

Confier, sans cesse et sans micro management, de nouvelles responsabilités, promouvoir très vite les meilleurs, associer l'ensemble de l'entre-



prise à ses décisions et respecter la vie privée de ses collaborateurs sont quelques unes des recettes pour être et rester un bon manager.

## **Capitaliser sur ses forces et assumer ses faiblesses**

Il n'y a pas de manager type, il y a autant de sortes de managers qu'il y a de personnalités.

Certains managers sont rationnels et cartésiens et sont respectés pour leur clairvoyance, d'autres sont des créatifs irrationnels dont on admire le foisonnement des idées, certains sont des consensuels dont on apprécie l'esprit de synthèse.

Bref chacun de nous a en lui des caractéristiques qui sont autant de forces si nous savons les exploiter.

Pour être un bon manager, il faut établir une relation où les personnes encadrées peuvent, ouvertement et sans censure, vous restituer l'image que vous dégagez. En instaurant une évaluation 360° (pairs, supérieurs et collaborateurs), le bon manager obtiendra une réelle cartographie de ses compétences, de ses forces, mais aussi de ses faiblesses. En procédant de la sorte, il saura identifier ce pour quoi il est respecté et même admiré et saura avantageusement compléter ses incompétences par les compétences de ceux qu'il encadre en leur déléguant des prérogatives qu'il n'est pas en mesure d'assumer. Et cela en toute transparence, au vu et au su de tous.

## **Le bon manager en trois points**

Il y a néanmoins trois prérogatives qu'un manager se doit d'endosser seul. Celles-ci se résument au travers de trois rôles fondamentaux :

Il doit être un papa pour l'équipe qu'il manage au sens stricte du terme. Il doit protection, transmission de son savoir, promotion des talents, moyens pour travailler et exemplarité. En tant que père c'est lui qui décide.

Il doit être un magicien qui a le sens de la formule et des métaphores en étant éloquent et inspirant, ce qui n'est pas vraiment évident s'il est timide et intraverti.

En tant que magicien, c'est lui qui motive.

Enfin, il doit être un prophète qui choisit la voie vers laquelle aller par sa clairvoyance et son expérience en faisant adhérer tout le monde à des objectifs compris et acceptés de tous.

En tant que prophète, c'est lui qui guide.

## **Écouter pour comprendre et non pour répondre**

Un bon manager est un manager qui sollicite, nous l'avons vu, ses équipes par une liberté de parole et une démocratie de pensée.

Il doit sans cesse écouter les avis de ses équipes, même ceux qui s'avèrent, de prime abord, hors sujet ou inapplicables.

Celui qui se met sincèrement et en toutes circonstances à la place de ses subordonnés, tirera intégralement partie de ce que l'on appelle « intelligence collective » et prendra ses décisions de manière éclairée.

Il ne faut jamais oublier qu'il y a plusieurs réalités dans une situation et que la vérité consiste à les réconcilier pour obtenir une vision commune.

## **L'objectif d'un manager : être remplacé**

De nombreux managers assoient leur pouvoir sur de mauvaises habitudes comme, par exemple, l'autorité, la rétention d'informations et le micro management.

Un bon manager ne doit jamais oublier qu'il n'a qu'un seul objectif : être remplacé pour prendre d'autres responsabilités.

Son rôle est de faire évoluer les personnes, promouvoir les talents, faire que les managés deviennent des managers. C'est son but ultime, le seul qui vaille, et non pas faire uniquement exécuter un travail. Plus les subordonnés gagneront en autonomie, plus il élèvera lui même la nature de ses fonctions pour aspirer à d'autres, plus importantes pour l'entreprise.



## LA TRANSPARENCE

Même si Facebook peut apparaître, sous certains aspects, comme un formidable outil de « peoplélisation » personnelle s'appuyant sur un narcissisme commun, force est de constater qu'il accompagne un mouvement de fond de volonté de tout un chacun d'ouverture sur les autres. Même si nous n'allons pas tenter ici d'analyser les raisons profondes d'un engouement planétaire, il paraît désuet, au même moment, voire anachronique, pour l'entrepreneur, de ne pas s'ouvrir lui-même vis-à-vis de ses salariés et de rester un être mystérieux.

Sans franchir les limites de sa vie privée, l'entrepreneur se doit d'être le plus transparent possible vis-à-vis de ses salariés.

Cette expression permanente de la vérité doit s'opérer dans de nombreux domaines, parfois de manière assez surprenante.

Ainsi, afin de vous rendre accessible et sympathique, normal dirai-je, je vous conseille d'entrebâiller la porte de votre jardin secret. Sans nécessairement vous dévoiler complètement, il est important pour vos salariés, de vous connaître dans ce qui est le plus profond de votre être.

Vos salariés s'attacheront d'autant plus à vous s'ils comprennent votre vie, votre situation sociale et familiale et les moteurs de votre motivation entrepreneuriale. Sans sombrer dans la démagogie, il est toujours rassurant de connaître celui ou celle pour qui on travaille.

Ensuite, et c'est le plus important, c'est professionnellement que vous vous ouvrirez.

Quels sont les sujets tabous qu'il est intéressant d'aborder ?

Votre salaire ne doit pas être un secret et vous devez pouvoir vous sentir à l'aise de répondre à ceux qui vous demandent combien vous gagnez. Vous avez entrepris, vous avez réussi, n'en ayez pas honte. Ils comprendront aisément que votre rémunération soit élevée sans être indécente. Le licenciement d'une personne que vous avez décidé ne doit pas non plus être un secret quant à ses motivations. Au lieu d'annoncer laconiquement le départ d'untel ou unetelle (sauf cas précis du départ d'un salarié qui ne le mérite pas), il est plus judicieux de motiver votre décision par un débat public, notamment si cette personne est importante pour l'organisation. L'idéal étant de faire cela conjointement avec la personne qui quitte la société.

Mettez au courant l'intégralité de vos salariés sur la situation financière de l'entreprise et cela de manière assez détaillée, sans fioriture. Chiffre

d'affaires, rentabilité, fonds propres, masse salariale, coûts fixes sont autant d'informations qui sont susceptibles de les intéresser. Vous devez à vos salariés le même niveau d'information que celui que vous mettez à disposition des actionnaires.

Partagez vos succès mais aussi vos échecs. Portez à la connaissance de tous et avec beaucoup de finesse, les questions que vous vous posez sans pour autant leur donner le sentiment que vous doutez. Vous y gagnerez en confiance et glanerez peut-être quelques conseils avisés.

Positionnez votre société face à votre concurrence et cela de manière objective. Beaucoup de sociétés passent leur temps à faire du « Corporate Bullshit ». C'est contre productif et facilement identifiable par vos salariés. Votre société a des forces et des faiblesses. Une analyse publique et fréquente de sa SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) s'avère efficace.

La transparence peut également revêtir les habits de ce que le monde anglo-saxon qualifie de « Feedback ». Cette culture du feedback, que nous avons déjà évoquée, présente bien des vertus.

Vous avez des remarques encourageantes ou au contraire des remontrances à exprimer, faites le sans attendre et sans détour.

La transparence est un état d'esprit. Vos salariés doivent lire en vous et par voie de conséquence dans la stratégie de l'entreprise, comme dans un livre ouvert.

Ne masquez pas vos défauts en vantant des mérites que vous n'avez pas. Tout le monde connaît en interne vos faiblesses et c'est souvent le sujet de prédilection des conciliabules de la machine à café. Vous n'imaginez pas le nombre de sobriquets dont vos salariés vous affublent !

Au lieu de cela, assumez-vous, reconnaissez vos faiblesses mais n'oubliez pas de mettre en avant vos forces. Vous en deviendrez un personnage sympathique et épanoui et on vous aimera pour cela.

Pour conclure, sachez que la transparence peut être désarmante mais très salutaire. Vous serez surpris de constater que ceux qui travaillent pour vous deviendront à leur tour (pas tous bien évidemment) plus ouverts à votre égard. Une saine ambiance de confiance et de réciprocité s'instaurera pour le bien-être de tous.



## APPUYEZ-VOUS SUR DES SPÉCIALISTES !

Les tâches dont devra s'acquitter l'entrepreneur sont nombreuses.

Être à la tête d'une entreprise, avant que celle-ci ne soit grande et forte, nécessite de s'immerger dans des domaines très variés et de devenir pluri-compétent et cela le plus rapidement possible, au risque, sinon, de vous rendre vulnérable.

Vous devrez bien entendu être le meilleur commercial de votre entreprise, comme évoqué par ailleurs mais ce n'est pas tout.

Il vous faudra également développer des compétences de gestion pour piloter au mieux la santé financière de votre bébé. Vous apprendrez à préparer un budget, lire un bilan, optimiser fiscalement des résultats financiers, gérer la bureaucratie que les administrations font peser sur votre quotidien, etc.

Vous aurez aussi à porter la casquette du Responsable des Ressources Humaines pour gérer votre personnel, les promotions, les licenciements et l'organisation opérationnelle de votre entreprise. Vous devrez, avec vos qualités et vos défauts, être juste, miser sur les bonnes personnes mais aussi vous séparer de collaborateurs qui ne s'inscrivent pas dans votre stratégie. Il sera également nécessaire d'endosser les habits du responsable marketing afin de positionner vos produits ou vos services de manière différenciée et innovante. Votre audace et votre créativité seront les chevilles ouvrières de votre stratégie de communication.

Afin de protéger votre entreprise d'un point de vue juridique, vous tenterez de rédiger des contrats de travail, des contrats de sous-traitance, de partenariats, des baux commerciaux, etc.

Vous aurez également à gérer la logistique de fonctionnement au quotidien de votre société : achats, informatique, ménage, etc.

Tous ces chantiers, aussi importants qu'ils soient, ne doivent pas vous détourner de votre rôle de capitaine d'un bateau qu'il faut mener à bon port.

Alors un conseil : ne lésinez pas ! Faites-vous assister de spécialistes dans des domaines qui, s'ils sont négligés, vous coûteront une fortune, à savoir la comptabilité et le juridique. Et cela dès le premier jour.

Pour le légal, sélectionnez des cabinets qui sauront vraiment vous accompagner dans chacun des domaines suivants : droit social, droit des

affaires, droit international et droit fiscal. Prenez des spécialistes pour chacun. Ils seront vos partenaires, les seuls sur qui vous pourrez compter en cas de coups durs.

Ainsi, choisir une structure juridique adéquate pour votre entreprise, et cela dès le premier jour, est primordial. Beaucoup d'entrepreneurs choisissent par exemple une SARL comme structure de départ. C'est une erreur fondamentale s'il s'agit de faire rentrer ou sortir des actionnaires en cours de route, de céder son entreprise ou d'établir une gouvernance spécifique.

Le droit social est fortement évolutif en France. Quelle que soit la convention collective dans laquelle vous évoluez, vous ne pourrez pas, sans assistance externe, vous conformer totalement et en temps réel à des obligations qui évoluent quasiment tous les jours.

Un patron de PME est un délinquant social en puissance.

Vous risquez de perdre beaucoup d'argent en douloureux procès aux Prud'hommes si vous ne prêtez pas une attention particulière à ce domaine par le biais d'un conseil externe et avisé dont c'est le métier.

Le droit des affaires, celui qui régit vos relations avec vos clients et fournisseurs, peut, lui aussi, être un parcours semé d'embûches, de nature à vous faire mettre la clef sous la porte, si vous n'êtes pas correctement accompagné.

Dans le domaine comptable aussi, prenez des spécialistes, pas le cabinet de comptabilité du coin qui travaille habituellement avec des artisans (sauf si c'est votre domaine professionnel bien sûr).

Elargissez le champ d'intervention de votre cabinet comptable pour lui acheter un conseil précieux dans l'optimisation fiscale pour alléger, en toute légalité, les charges très lourdes qui pèsent sur les entreprises françaises.

Prenez également du conseil pour bénéficier, si vous y avez droit, d'aides et de subventions diverses émanant du Ministère de la Recherche, de la Communauté Européenne, de la Région, du département, etc.

Pour conclure, tous ces spécialistes vous coûteront cher mais s'en passer vous coûtera encore plus cher. Ceci est vrai tout au long de la vie d'une entreprise même si vous avez internalisé des comptables et des juristes chez vous.



---

## AFFRONTEZ LA BRUTALE RÉALITÉ DES FAITS !

L'égoïsme, la confiance aveugle en soi, la sélectivité des informations, l'absence de concertation, l'entêtement sont quelques uns des pires ennemis de l'entrepreneur. Un entrepreneur se doit d'avoir des indicateurs pertinents sur la situation de son entreprise.

Il faut, tout d'abord, surveiller les aspects financiers comme le lait sur le feu. Beaucoup d'entreprises, surtout au début, oublient de se doter des bons outils pour établir une gouvernance financière pertinente. Le système comptable, qu'il soit interne ou externe, se doit de fournir des tableaux de bord aidant à la décision.

Analyse de rentabilité d'une activité, d'une ligne de produit ou de service, position de cash, compte d'exploitation mensuel (véritable bilan incluant immobilisations, provisions pour congés payés, frais fixes ventilés, impôt, etc), évolution des frais de structure, ROI sur les investissements, ratio de solvabilité, forecast des ventes, sont les outils indispensables d'un entrepreneur responsable.

Au-delà de ces grands classiques, une entreprise se doit d'affronter la réalité de son marché et de sa situation interne. Cette discipline passe par une analyse froide et rationnelle de faits qui se doivent d'être incontestables : parts de marché, position de la concurrence, évaluation qualitative et quantitative de la qualité des produits et services proposés, analyse des ventes, tendances macro et micro économiques, mesure de la notoriété, lecture de l'image de marque perçue, root cause analysis d'affaires gagnées et perdues, satisfaction des clients, satisfaction des collaborateurs, analyse de fonctionnement interne, efficacité des circuits de décision, analyse de la situation RH (recrutement, promotions, turn over). L'ensemble des outils cités précédemment doit être adapté et complété pour être pertinent à chaque activité mais constitue un socle commun minimal.

Ces conseils peuvent paraître comme pure évidence néanmoins peu d'entrepreneurs se dotent, dès le départ, des bons indicateurs et mettent souvent en péril la viabilité de leur société ou brident la croissance ou la rentabilité de celle-ci par manque d'introspection systématique.

Pour autant, la réalité des faits ne doit pas brider la créativité, la prise de risques, l'audace et l'ambition. Il est donc sain qu'un entrepreneur créatif s'entoure de collaborateurs rationnels ou inversement.



## LE MARKETING EST UNE AFFAIRE D'IDÉES, PAS D'ARGENT

A sa genèse, une entreprise n'a que peu de moyens financiers. Cette marge de manœuvre réduite ne doit pas pour autant la brider dans sa longue démarche de construction d'une marque.

La première et la plus importante des activités de marketing consistera à définir votre identité, votre spécificité et votre mission.

Une fois ce travail effectué, il vous faudra travailler votre Tagline. Elle doit se résumer à une phrase simple, épurée et comprise de tous (en interne comme en externe).

Ensuite, il faut faire connaître votre entreprise par tous les moyens.

Vous n'avez pas d'argent, ce n'est pas grave : misez sur le marketing viral !

La communication institutionnelle marche de moins en moins et sera certainement trop coûteuse pour une petite entreprise.

Les acheteurs sont de plus en plus sceptiques vis-à-vis de messages d'entreprise galvaudés, mensongers, maladroits et désuets.

La vente d'un produit ou d'un service, que ce soit en B2C ou en B2B, s'appuie sur des ressorts sociétaux complexes. Conquérir ses clients nécessite une maîtrise parfaite des codes comportementaux modernes et volatiles orchestrés par le Net, formidable vecteur de construction (et de destruction) d'une marque.

Les réseaux sociaux, les blogs, votre site Web sont trois vecteurs de communication qu'il faut travailler et faire sans cesse évoluer.

Vous avez au sein de votre entreprise un formidable vivier de connaissance et d'intelligence comportementale qu'il vous faudra exploiter dans votre stratégie de communication.

Les jeunes vous aideront à maîtriser les codes complexes de la Net-Étiquette et de la blogosphère.

Vous n'êtes certainement plus compétent (sauf si vous êtes un très jeune entrepreneur) et ne pouvez avoir toutes les idées adéquates dans ce domaine.

Donnez aux jeunes de votre entreprise les rennes de votre marketing viral en gardant le contrôle global de la cohérence de ce qui est fait par rapport à votre Tagline.

Il existe un autre vecteur de développement d'une marque : l'altruisme.



Pour mettre votre entreprise au milieu de la carte de votre écosystème, faite preuve d'une générosité déroutante pour vos concurrents, vos futurs clients et vos futurs collaborateurs. Soyez le chevalier blanc de votre profession.

Voici, quelques idées peu coûteuses qui vous démarqueront à jamais de vos concurrents :

- Organisez des soirées communautaires à thème, gratuites et accessibles à tous.
- Créez une association professionnelle (dont vous serez bien entendu le généreux président), porteuse d'une forte valeur ajoutée (moralisation de votre profession, aide juridique, normalisation et certification, etc.) pour les acteurs de votre marché.
- Affichez-vous aux côtés de Leaders de pensée de votre métier (interviews papier ou vidéo, soirées communautaires, etc.).
- Publiez et donnez un accès gratuit à des ouvrages de référence que vous et vos collaborateurs aurez écrits.
- Tenez un blog riche et vivant porteur de contenu à forte valeur ajoutée pour ses lecteurs.
- Organisez un concours où vous récompenserez le meilleur de votre profession (et auquel vous ne participerez évidemment pas par soucis d'impartialité et pour éviter le risque de ne pas être le premier).
- Tenez une revue de presse offline et online d'une très grande qualité et envoyez-la régulièrement aux contacts de votre base de prospection.
- Fournissez du contenu prêt à l'emploi à des journalistes toujours à l'affût de travail prémâché.
- Créez une enquête nationale annuelle ou trimestrielle sur l'état de votre profession (tendances, chiffres, perspectives, évolutions juridiques, sociales et réglementaires, etc.).



## YOU PAY PEANUTS, YOU GET MONKEYS!

C'est une évidence, le succès d'une entreprise repose sur la qualité de ses salariés.

Plus vous serez exigeant et discipliné dans votre politique de recrutement, plus votre société aura du succès.

Ceci est vrai pour TOUS les salariés de votre entreprise, quel que soit le niveau de leurs responsabilités. Du coursier à la secrétaire en passant par les cadres dirigeants, chacun ou chacune doit exceller dans son métier et aller au-delà des prérogatives qui lui sont attribuées. Pour avoir une entreprise exceptionnelle, il faut avoir des salariés exceptionnels et cela à tous les maillons de la chaîne. Un coursier ambitieux voudra gravir les échelons et se voir offrir un poste sédentaire qui lui permettra d'évoluer. Son ambition le poussera à se surpasser dans son métier, livrer plus vite les colis qui lui sont confiés, être aimable avec la clientèle, être courtois au volant. C'est l'ensemble des actes de qualité commis par des gens de qualité qui font des entreprises de qualité. L'exceptionnel est une notion contagieuse.

Si vous embauchez des salariés hors pair, lorsque votre entreprise grandira et, qu'à leur tour, ils auront à participer au processus de recrutement, ils seront tout aussi exigeants que vous l'avez été avec eux et grossiront vos effectifs à leur image, selon leurs idéaux.

Vous l'aurez compris, une entreprise est comme un arbre, petite il faudra la planter droit pour que, lorsque sa croissance la poussera plus haut, elle reste toujours aussi droite. Planter l'arbre de travers au départ, c'est-à-dire faire un compromis sur la qualité des premiers collaborateurs, signifiera irrémédiablement, quelques années après, un écart important par rapport à la trajectoire parfaite de l'excellence, celle du plus court chemin vers l'infiniment haut.

De même, embaucher des collaborateurs qui ne seraient pas excellents en cours de route et à tous les niveaux, correspondrait à ne pas fournir à l'arbre les tuteurs qui lui sont nécessaires pour garder, tout au long de sa croissance, sa trajectoire rectiligne.

Embaucher des personnes exceptionnelles signifie qu'il faut avoir une politique salariale juste et en adéquation avec les contributions de chacun. You pay peanuts, you get Monkeys, c'est bien connu !

En payant les salariés à la hauteur de leur valeur sur le marché, les services visibles ou invisibles qu'ils vous rendront, vaudront largement les quelques efforts consentis dans leur rémunération.

L'important n'est pas de savoir combien on paye les gens mais qui on paye. Peu d'entrepreneurs intègrent ce principe et ceci pour deux raisons principales :

- L'argent : Donner une rémunération qui peut paraître élevée à un collaborateur pour pouvoir l'embaucher (ou le garder) alourdit certes les frais de structure d'une entreprise souvent déjà exsangues, mais les conséquences directes ou indirectes d'une attitude professionnelle, disciplinée, proactive, bienveillante, pragmatique et exemplaire sont infiniment plus importantes et celles-ci se concrétiseront tôt ou tard en monnaie sonnante et trébuchante.
- La peur : Pour embaucher et garder des gens compétents, il faut leur donner des responsabilités, responsabilités qu'il faut fatalement déléguer. La peur de la perte de contrôle, du travail qui n'est pas fait comme ils le voudraient est souvent la raison qui pousse les entrepreneurs à s'entourer de gens moins compétents qu'eux, afin de mieux régner. Cette faiblesse a des effets de bord dévastateurs sur la culture de l'entreprise. L'entreprise devient alors dépendante de son dirigeant et de son mode de pensée. S'il est sur la mauvaise voie, personne n'osera le lui dire. L'entreprise risque d'être mise en défaut au départ de celui-ci, ce qui arrive fatalement un jour.



---

# GÉRER LES CONFLITS

L'entreprise, parce qu'elle est faite d'hommes et de femmes, est forcément génératrice de conflits.

Quand on analyse la source des conflits, il y a toujours trois tendances qui se dégagent.

## **La personnalité**

Chacun de nous s'est, dès son plus jeune âge, forgé une personnalité qui dicte nos comportements et nous apporte une lecture très intime des situations.

Le prisme émotionnel au travers duquel nous analysons les situations nous joue constamment des tours car nos valeurs intrinsèques dictent autant de vérités qu'il y a de personnalités.

Tout un chacun a donc sa vérité, celle qui touche le système limbique de son cerveau lié aux sentiments et à tout ce qui est irrationnel.

Pour autant, toutes ces vérités sont vérares et donc chacun a raison, selon son propre algorithme, de réagir de la sorte.

## **Des valeurs professionnelles différentes**

Chacun de nous a ses propres raisons de se rendre au travail.

Pour certains, il s'agit de se réaliser dans la créativité, pour d'autres l'argent est un élément de motivation majeur ou encore de prendre des responsabilités et de faire carrière.

Ces motivations peuvent donc elles aussi, dicter des comportements radicalement différents face à une situation.

## **Des intérêts divergents**

Un salarié a des objectifs qualitatifs et quantitatifs qui lui sont assignés. Selon sa position dans l'organisation, il peut s'avérer que les intérêts des uns rentrent en dissonance partielle avec ceux des autres. Un commercial sera par exemple intéressé par la croissance du chiffre d'affaires alors qu'un responsable qualité sera sensible à l'image que dégage l'entreprise à l'extérieur.

Ces trois sources de conflits doivent se gérer en respectant certains principes comportementaux.

L'entrepreneur est in fine celui qui réunira dans une même pièce toutes les parties impliquées si le problème n'a pas été résolu à un niveau hiérarchique inférieur.

Son attitude sera déterminante dans la résolution du conflit.

Il devra prendre du recul face à la situation et faire en sorte que les antagonistes en fassent de même en exerçant une écoute active, en faisant preuve d'empathie et en intégrant les points de vue de chacun.

Il fera en sorte que chacun s'affranchisse des aspects émotionnels qui pervertissent une analyse honnête des faits.

Il trouvera une résolution honorable pour chacune des parties en reformulant les aspirations de chacun, les points de convergence et responsabilisera tout le monde autour d'un accord équilibré en faisant preuve de fermeté et de clairvoyance.



## LA CULTURE DE L'ENGAGEMENT

L'engagement est la clef de voute du succès d'une entreprise.

Chaque acteur de l'entreprise a des clients internes, des collègues et des clients externes, ceux qui payent les factures.

Un individu ou une société est d'autant plus respecté(e) qu'il ou elle saura respecter les engagements pris.

Instaurer une culture de l'engagement dans l'entreprise s'avère être l'une des tâches les plus difficiles.

Un salarié a deux engagements dans sa vie professionnelle : un engagement vis-à-vis de son travail : l'ensemble de ses prérogatives au poste où il est employé et un engagement vis-à-vis de son entreprise en accord avec sa stratégie.

Une bonne entreprise est une entreprise qui a réussi, en son sein, à regrouper une majorité de collaborateurs qui respectent ces deux contrats moraux.

Ils sont enclins à respecter leurs engagements s'ils sont satisfaits de leurs prérogatives (leur poste) et s'ils sont fiers de leur organisation (leur entreprise).

Il n'y a malheureusement pas que des salariés engagés dans l'entreprise. Ils peuvent être classés en trois catégories :

- Les salariés désengagés car ils ne connaissent pas d'épanouissement dans leur travail et ne perçoivent pas l'entreprise comme une satisfaction.
- L'entreprise doit se séparer de ces personnes car elles peuvent gangréner l'état d'esprit des autres.
- Les électrons libres qui sont de passage dans l'entreprise car ils ont un agenda personnel qui prime sur l'intérêt de l'organisation. S'ils sont très bons, l'entreprise acceptera le contrat moral qu'ils ont établi et exploitera leur talent pendant leur passage dans les effectifs.
- Les collaborateurs proactifs qui s'engagent sans compter avec une pensée positive et une parfaite compréhension de l'intérêt général. Ceux-ci, c'est à souhaiter, doivent représenter la plus grande catégorie dans l'entreprise.

Pour obtenir de très bons résultats dans l'instauration d'une vraie culture de l'engagement dans l'entreprise, il faut respecter les règles suivantes :

### **Le partage de l'information**

Les salariés ne peuvent se sentir engagés que s'ils comprennent les enjeux de l'entreprise, quel que soit leur niveau.

Une communication fréquente et claire est de la responsabilité de l'entrepreneur.

### **L'adhésion**

Les salariés seront d'autant plus engagés qu'ils reconnaissent l'entreprise pour ses valeurs et sont en phase avec la mission qu'elle s'est assignée.

### **Des objectifs communs**

L'engagement doit pouvoir être quantifié et mesuré à chaque poste dans l'entreprise. Le respect des engagements doit être souligné à l'échelle de l'entreprise qui doit faire preuve de reconnaissance auprès de ceux qui les prennent et les respectent.



## BUY FROM THE LEADERS!

Pour exercer son activité, une entreprise, quelle que soit sa maturité, interagit avec d'autres sociétés, qu'elles soient fournisseurs, partenaires ou sous traitants. Ces interdépendances sont à gérer avec beaucoup d'attention. En effet, s'il est vrai qu'une entreprise ne réussit jamais seule, il devient évident qu'elle doit choisir les acteurs de l'écosystème avec lesquels elle va travailler. Cela est vrai pour tous ses partenaires.

Une petite société ne doit pas prendre le risque d'acheter des produits ou services défectueux, tant pour les utiliser que pour les inclure dans ses propres produits ou services.

Les années passant, l'entreprise fera grandir le cercle des entreprises avec lesquelles elle travaille. Elle devra un jour installer une Direction des Achats dont les objectifs peuvent être antinomiques avec la qualité. La recherche des coûts les plus bas amène souvent à commettre des fautes irréparables.

Les fournisseurs, quels qu'ils soient, peuvent de manière directe ou indirecte, impacter le succès d'une entreprise. Combien de multinationales de l'agro-alimentaire ou de l'industrie n'a-t-on pas vu être obligées de retirer du marché des produits illico presto car l'un des fournisseurs avait fourni des produits de piètre qualité ? La chaîne de valeur construite par une entreprise avec ses partenaires doit comporter des maillons tout aussi solides qu'elle-même. Un maillon faible peut signifier de mettre la clef sous la porte.

Une image de marque dégradée à tout jamais lui fera perdre des clients qui lui étaient jusque là fidèles ; un incident dramatique dans la sécurité et ce sont des procès interminables et au prix exorbitants, un fournisseur de téléphonie qui défaille et ce sont des centaines de coups de fils de prospects qui partent dans la nature. Des ordinateurs peu fiables et ce sont des données critiques qui seront à tout jamais perdues.

Pour éviter les problèmes qui peuvent surgir, un bon conseil est d'acheter chez les leaders de leurs domaines. Si ces sociétés sont devenues des leaders c'est pour une bonne raison. Une petite société (comme une grande d'ailleurs) ne doit pas perdre son temps avec des losers.

Si votre société est devenue un acteur de référence de son domaine, elle se doit de travailler avec des sociétés qui lui ressemblent.



Les Directions des Achats sont aux ordres des opérationnels et sont mandatées pour finaliser un acte qui a été initialisé avec des opérationnels qui, eux seuls, savent avec qui ils veulent travailler.

De nombreuses entreprises ont donné les pleins pouvoirs à ces acheteurs qui, petit à petit, altèrent de manière irrémédiable, l'image de marque et le business model de leur employeur.

Achetez chez Apple ou Dell, chez BMW ou Mercedes mais aussi chez le meilleur producteur du coin et le petit artisan connu et reconnu pour son savoir-faire.



## GÉREZ VOTRE TEMPS !

Le temps d'un entrepreneur est précieux. Les débuts seront difficiles tant le nombre des tâches à accomplir est grand et tant chacune revêt son importance. De nombreux entrepreneurs se noient très vite sous une masse de travail qui les amène à travailler nuit et jour, semaine et week-end pour faire face à leurs obligations. Nous l'avons vu, la délégation est le meilleur moyen de s'en sortir à long terme. Néanmoins, si bonne soit la délégation, il n'en demeure pas moins qu'un entrepreneur a et aura toujours un agenda bien chargé. Il devra organiser son temps pour être efficace et porteur de valeur pour son entreprise. De nombreux ouvrages traitent de la gestion du temps. De nombreuses applications sont aujourd'hui disponibles pour aider à gérer au mieux son agenda. Il y a quelques règles fondamentales à respecter pour bien gérer son temps et il s'agit de les prioriser en fonction de paramètres qui ne viennent pas à l'esprit, de prime abord.

### **Se préserver du temps à soi**

La santé mentale et physique est la mère nourricière des bonnes décisions. Un entrepreneur devra s'accorder des parenthèses salutaires où, seul, livré à lui même, il saura réfléchir à l'important et se détacher du superflu. Pendant ces périodes, il devra s'éloigner physiquement et demeurer injoignable pour vraiment prendre du recul. Ces moments doivent être sacralisés dans son agenda et respectés de tous. Isolé dans le calme de sa réflexion, il pensera paisiblement à lui, à son entreprise, à ses collègues pour son bien et celui de tous.

L'activité physique, c'est prouvé, est salutaire pour le cerveau. L'entrepreneur devra là aussi s'octroyer du temps pour faire du sport. Seul devant son corps, il aura là encore l'occasion de réfléchir à son entreprise.

### **Dépenser son énergie en fonction de ses compétences**

Chacun de nous a ses qualités et ses défauts. Nous l'avons vu, il vaut mieux capitaliser sur des qualités et avouer au grand jour ses défauts afin qu'ils soient avantageusement effacés par les qualités complémentaires des autres. Gérer son temps est une affaire d'optimisation. Il vaut mieux, pour un entrepreneur, qu'il passe son temps à prendre des actions pour ce dont il est qualifié et ce qui a une réelle valeur ajoutée.

## **Le quadrant magique de la gestion du temps**

Nous connaissons tous la classification de la gestion du temps selon deux axes, l'un décrivant l'urgence des tâches à accomplir, l'autre leur importance.

Un bon entrepreneur, une fois le marasme des premières années passées, devra passer le plus clair de son temps sur les tâches importantes et non urgentes. Beaucoup commettent l'erreur de demeurer en mode réactif par rapport aux événements. Ce rush est délétère pour l'entreprise et pour l'entrepreneur lui-même car la pression fait prendre de mauvaises décisions.

## **L'amélioration continue dans la gestion du temps**

Le temps, comme toute activité de l'entreprise, se doit d'être analysé de manière périodique. Prendre du recul sur la semaine, le mois ou l'année passés permet à l'entrepreneur de se confronter à la réalité de son activité. Il doit sans cesse prendre du recul par rapport à son activité pour s'assurer qu'il passe son temps à agir à bon escient.



# LE RÔLE SOCIAL DE L'ENTREPRISE

Une entreprise, au delà de l'entité économique qu'elle représente, a un rôle social très fort.

Elle devra contribuer à la richesse de son pays, à l'amélioration de sa profession et à la promotion de ses salariés.

## **Participer à la richesse nationale**

Nous nous plaignons tous, à juste titre, de la pression fiscale qui pèse sur nos entreprises. Même s'il est scandaleux de financer un système de distribution de la richesse dispendieux et à coup sûr très mal géré, il n'en demeure pas moins qu'une entreprise se doit d'acquitter ses impôts et taxes, si lourds soient ils. L'optimisation fiscale à la limite de la légalité est un véritable scandale de la part d'entrepreneurs qui ont bénéficié, tout au long de leur vie, de l'école gratuite, de soins gratuits et d'un pays qui réussit à faire sortir de ses écoles des professionnels de qualité. Un entrepreneur a un devoir et est un citoyen particulier en ce sens qu'il doit rendre à la communauté qui l'a aidé à obtenir son statut.

## **L'amélioration de la profession**

Une entreprise a un rôle de régulation de sa profession, et cela quelle que soit sa taille et quel que soit son écosystème.

Il est fort dommage de ne pas avoir, en France, assez de syndicats professionnels dignes de ce nom, qui travaillent véritablement sur l'amélioration des professions.

Même s'ils en existent, ils sont le théâtre de luttes intestines, de recherche de pouvoir, de personnalités égocentriques rivées sur l'auto-promotion et d'intérêts partisans. Une entreprise doit améliorer sa profession par son exemplarité, par son éthique et par son savoir-faire. Elle se doit de partager, sans pour autant trahir ses secrets, un peu de son expérience pour tirer vers le haut les acteurs de son environnement. En procédant de la sorte, elle a tout à y gagner en établissant des normes de qualité (qui excluront de facto les mauvais) et en édictant des règles de conduite et de bonnes pratiques communes qui feront référence.

## **La promotion des salariés**

Une entreprise qui ne promeut pas est une entreprise malade. Les salariés ont tous, à juste titre, des aspirations à évoluer. Tous ne sont pas, bien entendu, au niveau, en regard de leurs desiderata. Néanmoins, l'entreprise est responsable de la promotion de ses collaborateurs. C'est certainement l'un de ses devoirs premiers. Elle se doit de proposer des carrières aux plus méritants. Elle aura pour cela organisé une saine méritocratie et un climat d'émulation qui feront que les leaders sortiront naturellement du lot pour prendre des responsabilités. Une entreprise qui va systématiquement chercher à l'extérieur son personnel encadrant plutôt que de promouvoir les talents décourage, désespère, tue la créativité, broie des personnes et frustre.

Il n'y a rien de plus satisfaisant, pour un manager que de constater la progression de ses équipes, l'accroissement de l'autonomie de chacun et l'épanouissement personnel qui en découle pour tous.



## GÉREZ EFFICACEMENT UNE SITUATION FINANCIÈRE QUI SE DÉGRADE !

Le REX est le résultat d'exploitation, c'est-à-dire la richesse en monnaie sonnante et trébuchante qu'une entreprise dégage tous les ans avant que l'état ne ponctionne sa dîme.

Même s'il est très important pour un entrepreneur d'opérer un pilotage financier au plus juste, aidé en cela par la comptabilité analytique, il est primordial de garder la tête froide par rapport aux chiffres et à certaines situations. Même si en France, la pression fiscale est l'une des plus lourdes au monde, il est important de ne pas se focaliser que sur la rentabilité d'une entreprise mais également sur sa construction à long terme.

Au gré de sa vie, l'entreprise connaîtra des années fastes et des années de vaches maigres. En fonction des contextes économiques qui peuvent s'avérer fluctuants et des franchissements de seuils qui alourdissent les prélèvements obligatoires, l'entreprise pourra voir son résultat financier varier sensiblement. Devant une telle variabilité, il sera important de ne pas prendre de décisions à la légère car certaines s'avèreront délétères pour le futur.

Quelques règles de conduite, face à une situation financière qui se dégrade, sont à privilégier :

### **Chercher à augmenter le revenu plutôt qu'à réduire les dépenses**

La réaction naturelle devant une réduction de la marge consiste à chercher à tout prix à réduire les dépenses.

De la suppression du café gratuit en passant par la délocalisation vers un lieu moins cher ou la recherche d'un fournisseur moins disant, tout entrepreneur se pose légitimement ces questions.

Même si elles peuvent s'avérer parfois pertinentes, il est préférable de chercher une autre manière d'augmenter ses marges, notamment en augmentant ses revenus. Nouveaux marchés inexplorés, ventes additionnelles aux clients existants, signature de contrats pluriannuels, lancement de produits ou services à plus forte marge sont autant de pistes à explorer.

C'est dans la tempête qu'on reconnaît un bon capitaine, celui qui voit au loin. L'entrepreneur devra faire la corrélation entre le gain d'une mesure d'économie et ses impacts financiers et non financiers, à moyen et long terme.

S'il a su installer une véritable démocratie de parole, il associera à la réflexion une large majorité de collaborateurs qui lui apporteront des idées nouvelles qui peuvent s'avérer bien plus efficaces en période trouble. On réfléchit toujours mieux à plusieurs.

## **Supprimer des postes plutôt que réduire les salaires**

Toute entreprise (ou presque) a son lot de postes qui peuvent être qualifiés de confort. Au fil des ans, des fonctions transverses au ROI douteux ont pu s'installer et certains collaborateurs sont peut être devenus moins efficaces. Quand l'entreprise va moins bien, il est alors temps de tailler dans les effectifs sans état d'âme. Il vaut mieux supprimer des postes que geler les salaires. Le gel des salaires doit demeurer une exception et si une telle mesure était adoptée, l'entrepreneur doit s'appliquer à lui-même ce principe.

## **Optimiser la fiscalité et chercher des financements étatiques**

La complexité de la fiscalité française, même si elle est un frein, peut devenir une opportunité pour qui sait la maîtriser. Il n'y a que peu d'entreprises qui ont une véritable démarche d'optimisation de leur fiscalité et pour cause, il s'agit, dans la plupart des cas, d'avoir en interne des compétences rares. Dans une PME, l'entrepreneur devra s'appuyer sur des cabinets externes qui, dans bien des cas, se rémunèrent au Success Fee. Il faut néanmoins ne pas franchir la ligne rouge de la malhonnêteté dans ce domaine comme beaucoup de multinationales le font. Elles ont, elles, les moyens de cette prise de risque.

Une autre piste consiste à trouver sa voie dans le méandre des aides sectorielles, géographiques, contextuelles et parfois ponctuelles. Là aussi, il y a un gisement de gains non négligeable qu'il est utile d'explorer avec

la plus grande attention, en associant également un cabinet externe.

Si malgré toutes ces pistes, il s'avère que l'entreprise ne parvient pas à améliorer sa rentabilité, il faut en prendre acte et l'accepter afin de prendre des décisions motivées et comprises de tous, si douloureuses soient elles, pour restaurer sa situation financière.

L'important est donc la hiérarchisation de la pensée.







# LES DESSERTS

---

---



- Work Hard, Play Hard!
- Partagez l'entreprise et ses richesses !
- Si vous réussissez
- Hommage à de grands cuisiniers





---

## WORK HARD, PLAY HARD!

Le quotidien d'une entreprise est ponctué par des moments tous plus intenses les uns que les autres.

Réponse à des appels d'offres nécessitant l'implication de tous jusque tard le soir, prospection commerciale avec des périodes de doutes mais aussi d'euphories éphémères liées à des affaires gagnées, d'alternances de bons résultats et de déceptions des chiffres, des passes émotionnellement difficiles comme la décision de licencier quelqu'un ou le départ d'une collaboratrice ou d'un collaborateur émérite... sont autant de moments qui marquent la vie de votre société.

Les bons moments, ceux que nous qualifions volontiers de « petites victoires » doivent être marqués d'une croix blanche et célébrés à leur juste valeur.

Les anglo-saxons ont compris bien avant nous qu'il fallait instaurer une ambiance conviviale et ne jamais rater une occasion de faire la fête pour que chacun et chacune aime l'entreprise dans laquelle il ou elle travaille et s'y sente bien.

Du simple pot improvisé au dîner de fin d'année en passant par un voyage annuel, il est de bon ton (et très pertinent) de ponctuer la vie de l'entreprise par des moments privilégiés.

La qualité des ces célébrations ne doit pas laisser place au compromis sur la qualité et aux économies de bouts de chandelle.

Choisissez des lieux de prestige pour votre dîner annuel, ne lésinez pas sur la qualité du cocktail, n'emmenez pas vos équipes pour un week-end dans un hôtel bas de gamme sinon après l'euphorie de l'annonce viendront les critiques et la déception. Si vos finances ne vous le permettent pas, il vaut mieux ne rien faire qu'organiser un événement médiocre.

Faites vivre à vos salariés des instants magiques. Découvrez avec eux des endroits où ils n'iraient pas spontanément. Ils seront fiers de leur entreprise et de la bienveillante générosité dont vous faites preuve à leur égard.

Certains de vos collaborateurs, les vapeurs d'alcool aidant, se sentiront à l'aise dans une ambiance festive et s'attacheront naturellement à une société qui sait se montrer sous un jour différent, celui de la convivialité. Les Anglais en ont fait d'ailleurs une devise professionnelle « Work hard, play hard ».

Néanmoins, pendant ces moments, vous devrez vous-même faire preuve d'une certaine maîtrise même si vous pouvez ponctuellement, et de manière contrôlée, vous lâcher un peu.

Il y a un corollaire à cette devise, moins drôle : « A Man in the night, a Man in the Morning ».

Cela veut dire que, quelle que soit l'intensité de la fête que vous avez organisée et du nombre de cachets d'aspirine dont vous aurez besoin pour vous débarrasser de votre mal de tête, il est de bon ton, le lendemain matin, pour vous, d'être à l'heure au bureau ou au meeting que vous avez organisé pendant votre séminaire. Cela rappellera à tout un chacun que le chapitre festif est clos et qu'il est maintenant temps de se remettre au travail. Attendez de vos collaborateurs qu'ils en fassent de même et faites le leur savoir.



## PARTAGEZ L'ENTREPRISE ET SES RICHESSES !

Il y a de nombreuses manières de voir une entreprise.

Ses clients peuvent la voir comme le fournisseur d'un produit ou d'un service porteur d'une solution répondant à un besoin ou résolvant un problème.

Ses actionnaires, eux, la voient peut-être comme une structure encadrée de statuts, de parts de capital détenues, d'une gouvernance légale, de résultats financiers bref comme une entité économique et légale dont les règles de détention et de fonctionnement ont été établies à sa création.

Ses salariés, et c'est à souhaiter pour une grande majorité d'entre eux, la voient comme l'union de personnes partageant un objectif commun. Une entreprise c'est tout cela à la fois.

Ses clients profiteront de produits et services, les actionnaires du fruit de leur investissement initial et du rendement annuel de l'entreprise et les salariés y travailleront dans le but de construire quelque chose, matériel ou immatériel, tout en étant rémunérés pour cela.

Certains salariés, un peu différents des autres, se donnent totalement à l'entreprise. Ils y passent une très (trop) grande partie de leur vie. Ils s'impliquent fortement et ne ménagent pas leurs efforts. Ils sont les initiateurs des nécessaires mutations pour rester dans la course. Ils sont à l'origine des idées qui ont permis à l'entreprise de surpasser la concurrence, de capter de nouveaux marchés. Ces personnes sont ceux que les anglo-saxons prénommement les Key People, les personnes sans qui, de part leur implication pour ne pas dire abnégation, l'entreprise ne serait pas là où elle est aujourd'hui. Elles sont vitales à l'entreprise. Elles sont rares et les avoir à bord est une grande chance pour l'entreprise.

Quoi de plus normal donc que ces salariés, plus contributeurs que les autres, soient détenteurs d'une partie du capital pendant toute la durée de leur présence dans l'entreprise.

Par leur travail, ils auront participé à la création de valeur pour le fondateur et les actionnaires. Il faut donc rendre à ces forts contributeurs, une part de la valeur qu'ils ont créée.

Ne pas partager le capital ou les bénéfices de la société avec ces salariés ou le faire de manière purement symbolique est un mauvais calcul, une faute morale et une pingrerie insultante aux effets désastreux.

Un bon chef d'entreprise saura donc partager son entreprise d'un point de vue capitalistique avec certains salariés.

Bien entendu, les créateurs doivent demeurer ceux qui détiennent la plus grosse part de l'entreprise car ils ont eu le courage de construire celle-ci, ils n'ont pas ménagé leurs efforts pour la faire prospérer.

Pour autant, certains salariés eux aussi ont pris des risques comme par exemple la rejoindre à sa genèse ou rester dans des périodes mouvementées.

Il y a de nombreux moyens de partager le capital avec les salariés. Les BSPCE et Stock Options sont les plus communément utilisés.

Lors du départ d'un salarié actionnaire de l'entreprise, il faut avoir prévu, moyennant paiement selon une formule connue par tous, de récupérer les parts qu'il détient car il n'y a rien de plus frustrant que d'avoir des actionnaires dormants dans une société.

En mettant ce mécanisme en place, les actions pourront, au besoin, être réaffectées à d'autres personnes méritoires qui croiseront le chemin de l'entreprise.

Le capital d'une entreprise est donc une forme à géométrie variable en perpétuelle mutation au gré de ceux qui la façonnent.

Au delà des parts de capital social, l'entrepreneur doit aussi partager sa richesse.

Cela signifie qu'il ne doit pas se payer un salaire indécent et payer chichement ses salariés. La différence entre son salaire et ceux de ses salariés doit pouvoir se justifier et être accepté par une grande majorité, ceux qui comprennent son implication. Bien entendu, il y aura toujours, à ce sujet, matière à polémique.

Lorsque l'entreprise connaît des années prospères, il n'hésitera pas à verser des primes exceptionnelles car elles sont la résultante d'un travail commun.

Partager la richesse c'est aussi agir pour que la vie dans l'entreprise soit agréable en ne lésinant pas sur les moments festifs, les petits plaisirs qui marquent les esprits, la mise en œuvre de moyens confortables pour que tout un chacun puisse travailler avec plaisir et conviction.



---

## SI VOUS RÉUSSISSEZ

- N'oubliez pas de rester humble car votre réussite est aussi, mais pas seulement, le fruit de la chance.
- N'oubliez pas de remercier toutes celles et ceux qui vous ont aidé à réussir.
- N'oubliez pas d'où vous venez et dites vous bien que la roue peut tourner.
- N'oubliez pas de traiter tout le monde avec respect, considération et bienveillance.
- N'oubliez pas de vous méfier de celles et ceux qui vous portent au pinnacle par intérêt ou flagornerie.
- N'oubliez pas de partager le fruit de votre richesse avec celles et ceux qui le méritent.
- N'oubliez pas d'aider d'autres entrepreneurs à réussir à leur tour en leur donnant du temps.
- N'oubliez pas, fortune faite, de restituer une partie de vos richesses à la communauté.
- N'oubliez pas de transmettre à vos enfants les enseignements que vous avez tirés de votre aventure.
- N'oubliez pas que votre plus grande richesse est celle du cœur.
- N'oubliez pas de profiter de votre bonheur car il peut être éphémère.





## HOMMAGE À DE GRANDS CUISINIERS

Entreprendre, c'est s'inspirer d'autres entrepreneurs qui ont réussi grâce à leur vision, leur énergie, leur clairvoyance, leur disruption et leurs valeurs.

Vous trouverez ci dessous, quelques uns des entrepreneurs et auteurs qui pourront vous aider, lorsqu'au calme de vos réflexions, vous serez en quête d'idées et de conseils. Ils nous ont inspiré chez Xebia.

### **Bill Gates**

J'ai eu la chance de connaître ce grand homme lorsque Microsoft n'était qu'un petit éditeur. Il m'a bluffé car à l'époque déjà (en 1988), il projetait de faire fortune et de restituer une partie de celle-ci à des associations caritatives. Ses valeurs morales ont été et sont toujours un modèle pour moi.

### **Steve Jobs**

Je suis, parmi tant d'autres, un fan inconditionnel de Steve Jobs car il a été, tout au long de sa vie, un visionnaire. Sa précision à la limite de la maniaquerie et son exigence sans concession ont été déterminantes dans la réussite d'Apple.

### **Jim Collins**

Cet auteur, dans son excellent livre « From Good to Great », m'a beaucoup appris sur les recettes qui font qu'une entreprise devient excellente.

### **Steven Covey**

Ecrivain, Covey, dans son livre « Seven Habits » m'a enseigné que préalablement à une victoire publique comme par exemple, réussir son entreprise, il fallait en passer par une victoire privée, basée sur la compréhension de ses propres valeurs.

### **Simon Sinek**

Avec sa théorie des « Golden Circles », Simon Sinek nous enseigne que chaque entreprise doit avoir une mission, un « Why » compris de tous, des salariés comme des clients, véritable Nord de la boussole de l'entrepreneur.

## **Jack Welch**

Lire les enseignements de ce très grand entrepreneur m'a permis de gagner du temps dans certains apprentissages grâce à sa clairvoyance et son expérience.



---

## QUELQUES INGRÉDIENTS SUPPLÉMENTAIRES

S'inspirer de penseurs et philosophes s'avère également très utile car l'intemporalité de leurs aphorismes peut aider l'entrepreneur dans certains choix. Anciens ou contemporains, il est toujours utile de se plonger ou replonger dans les écrits classiques car leurs enseignements sont universels.

Voici une courte liste de ceux qui ont retenu mon attention tout au long de ces années :

*Rien n'est permanent, sauf le changement.*

**Héraclite d'Ephèse**

*Aux âmes bien nées, la valeur n'attend pas le nombre des années.*

**Corneille**

*La richesse amassée est un fumier puant ; la richesse répandue est un engrais fertile.*

**Proverbe anglais**

*Quelle que soit la sottise des pronostics, la réalité le dépassera.*

**Natalie Clifford Barney**

*Qui vit en paix avec lui-même vit en paix avec l'univers ;*

**Marc Aurèle**

*En toute entreprise, il n'y a rien de plus funeste que de mauvais associés.*

**Eschyle**

*Celui qui accomplit de grandes choses ne rechigne pas devant de menues dépenses.*

**Proverbe chinois**

*Point de salut hors de la singularité, de la diversification inlassable : ne jamais se croire arrivé, ne jamais cesser de faire des branches, qui elles-mêmes produiront de minuscules rameaux.*

**Calmann Levy**

*Il n'y a qu'un patron : le client et il peut licencier tout le personnel depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs.*

**Sam Walton**



## MERCI À

Il est toujours difficile de remercier ses équipes sans oublier quelqu'un. Je remercie sincèrement tous les ex-Xebians et Xebians actuels pour l'excellence de leur travail et leur communion de valeurs avec Xebia qu'ils incarnent parfaitement au quotidien.

Les personnes ci dessous sont les personnes avec lesquelles j'ai interagi directement en tant que Manager ou associé que je tiens à remercier personnellement.

### Merci donc à :

**Daan Teunissen**, fondateur du Groupe Xebia, mon associé pour sa confiance en moi.

**David Sagakian**, pour avoir rejoint Xebia en tant que premier salarié et m'avoir aidé à construire Xebia sur des bases solides.

**Benoit Moussaud**, pour avoir accepté les nombreuses missions et cela, où qu'elles soient en Province alors qu'il n'était pas question de voyager.

**Mélanie Bacrot**, pour avoir recruté les nombreux premiers Xebians dans la joie et la bonne humeur avec beaucoup d'énergie.

**Guillaume Bodet**, pour avoir hissé Xebia au rang de cabinet de haut vol grâce à son extrême intelligence et son brin de folie.

**Nadia Sidhoum**, notre DAF, pour avoir structuré Xebia d'un point de vue administratif et Financier et de continuer à le faire avec beaucoup de fiabilité, de loyauté et de bonne humeur.

**Christophe Heubes**, notre COO, pour sa fiabilité, son implication, sa loyauté qui font de lui un exemple de Servant Leader.

**Cyrille Leclerc**, pour avoir travaillé d'arrache pied chez nos clients tout en participant activement au rayonnement de Xebia dans la communauté.



---

**Estelle Boyer**, notre Directrice commerciale, qui me permet de dormir sur mes deux oreilles tant elle brille dans le commerce.

**Jean Laurent Fabre de Morlhon** qui a su insuffler chez Xebia, l'esprit Software Craftsmanship.

**Roderic Pratt**, notre patron de Xebia Training, pour avoir su, à l'instar des autres entités du groupe, nous mettre sur la carte de la formation haut de gamme.

**Emilie Fruh** et **Laetitia Janné** pour avoir continué à construire les équipes de Xebia dans un esprit d'exigence qui nous anime au quotidien.

**Pablo Lopez** et **Julien Buret**, nos deux CTO, qui président aux destinées de la Direction Technique avec clairvoyance et flair.

**Thibaud Cavin**, **François Laurain** et **Hugo Geissmann** qui ont fait de Xebia Studio une marque reconnue pour la qualité des logiciels que nous construisons pour nos clients.

**Gilles Mantel** et **Renaud Chevalier**, les deux managers successifs d'une équipe de Coachs agiles hors pairs.

**Audrey Pedro** et **Anne Beauchart** qui ont fait de notre Marketing un outil puissant de communication viral et institutionnel.

Merci !  
**Xebia**

The logo for Xebia features the word "Xebia" in a bold, sans-serif font. The letter "i" is replaced by a stylized black silhouette of a king chess piece. Below the base of the king piece, there is a cluster of small, dark, irregular shapes that resemble a splash or a group of particles.



---

## LUC LEGARDEUR

Luc Legardeur est de formation ingénieur. Après une carrière passée chez des éditeurs nord américains en tant que commercial, il a pris en charge le développement de filiales françaises ou européennes. A l'occasion des 10 ans de Xebia, société qu'il a fondée en France en 2004, il a souhaité partager les leçons apprises et les ressorts managériaux qui ont fait le succès de la société en France. Investisseur dans l'IT, il est depuis cofondateur et membre du Conseil d'Administration de XebiaLabs, Cellenza, UX REPUBLIC, THIGA et WeScale.

---