

FLORENCE BOULENGER & FANNY RAIMBAULT

ILS FONT L'ÉCONOMIE

40 PARCOURS D'ENTREPRENEURS

AUDACIEUX

**INSTINCT
COLLECTIF**



**ILS FONT
L'ÉCONOMIE**

FLORENCE BOULENGER & FANNY RAIMBAULT

ILS FONT L'ÉCONOMIE

**40 PARCOURS D'ENTREPRENEURS
AUDACIEUX**



Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2022

Rue du Bosquet, 7 – B1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : janvier 2022

Bibliothèque Royale de Belgique, Bruxelles : 2022/13647/013

ISBN 978-2-8073-4008-4

SOMMAIRE

Introduction	7
Les autrices	9
ÉPISODE 1	
Les héritiers	13
ÉPISODE 2	
Les self-made	31
ÉPISODE 3	
Les capitaines dans la tempête.....	55
ÉPISODE 4	
Les piliers	73
ÉPISODE 5	
Les visionnaires	103
ÉPISODE 6	
Les militants	133
ÉPISODE 7	
Les aguerris	165
ÉPISODE 8	
Les marathonien.....	179
ÉPISODE 9	
Les joueurs	191
Table des matières	217

INTRODUCTION

Dans les pages qui suivent, il y a les mots «rage», «honneur», «intense», «Matt Pokora», «chasse sous-marine», «irréparable», «nudité», «deuil», «vertige», «handicap», «grâce», «confusion», «couilles», «Aristote», «Yak», «solitaire», «filet de sécurité»...

Il y a des coups du sort, des coups de bluff et quelques coups de maître.

Il y a des soldats, des moines-soldats, des joueurs, des marathonien, des judokas et des rugbymen, des lobbyistes, des guerriers, des acteurs et des séducteurs, des engagés et des bosseurs. Des poètes et des financiers.

Il y a de l'amour, de la colère, de la liberté et des trahisons. Il y a des rêves et, bien sûr, il y a la mort... ainsi que ce formidable instinct de (sur)vie.

Plus dense qu'une séance de cinéma – le portrait.

À travers ces 40 rencontres, nous avons vécu une expérience rare : plonger les yeux dans le miroir et y découvrir, en superposition de notre visage, celui de l'humanité. Ou en tout cas – soyons précises –, les visages de 40 autres êtres humains.

Tous entrepreneurs : tous semblables et tous foncièrement différents.

Ils ont vécu la crise de 2020 et souvent celle(s) d'avant, sans parler de séismes locaux à l'échelle de l'entreprise.

Ils exercent dans tous les secteurs d'activité et viennent de tous les milieux sociaux. Ils ont créé, repris ou hérité. Ils se sont interrogés, remis en cause, traités de tous les noms, félicités... au gré des chocs et des ascensions, une fois embarqués dans le grand huit de l'entrepreneuriat.

Leurs parcours n'ont rien d'une ligne droite, ce qui nous a apporté cette certitude : la liberté d'entreprendre, telle que nous la vivons en France, est précieuse.

Mettons-la en œuvre, continuons à la faire grandir.

Au générique :

Merci à Julia, Denis, Caroline, Céline, Stéphane, Carla, Yoann, Fathi, Sandra, Frédéric, Laurent, Raphaël, Pacôme, François, Damien, Nicolas, Clarisse, Alix, Mercedes, Marc, Ludovic, Taïg, Emmanuel, Clarisse, Pierre, Simon, Catherine, Arbia, Kelly, Anne-Charlotte, Jean-David, Hamid, Hugues, Kevin, Laurent, Guillaume, Wale, Geoffrey, Yuri, Hugues.

Florence Boulenger & Fanny Raimbault

LES AUTRICES



Florence BOULENGER est journaliste spécialisée dans les sujets d'entrepreneuriat et d'innovation. Co-fondatrice du média Instinct Collectif, le visage humain de l'économie, elle est autrice d'une trentaine d'essais consacrés au numérique, pour plusieurs Think Tanks économiques.



Fanny RAIMBAULT est cheffe d'entreprise à la tête de l'agence doublesix, qui accompagne le développement des acteurs de l'économie numérique : stratégie marketing, média, édition, live. Elle est cofondatrice du média Instinct Collectif.

Nos sommes allées chercher nos premiers interviewés dans notre « écosystème » naturel : celui des acteurs de la Tech.

Nous avons ensuite élargi notre territoire, de façon à obtenir à l'arrivée un casting où se trouvent représentés des niveaux d'études, milieux sociaux, réseaux et cultures extrêmement variés.

Il s'en dégage pourtant ce dénominateur commun, qui nous a frappées : d'où qu'ils partent, ces « Bâtisseurs » composent avec les cartes qu'ils ont reçues pour devenir les acteurs de leur vie. Ce sont eux qui font la différence, bien plus que leurs déterminants socio-culturels.

DIALOGUES AVEC LE PSY

“**Éric Doazan** est psychologue et psychosociologue clinicien. Il exerce en libéral et fait aussi partie de l’association française Apesa, mandatée par le Ministère de l’Économie lors du premier confinement pour répondre aux appels des entrepreneurs en difficulté et prévenir les risques suicidaires.

Il intervient dans cet ouvrage à double titre.

D’abord, en portant la voix de chefs d’entreprise durement éprouvés (page 160). Il témoigne d’une réalité brutale, qui nous a semblé essentielle pour donner un aperçu du spectre infiniment large de l’entrepreneuriat et pour rappeler la gravité du moment, avec la crise mondiale débutée en 2020.

Ensuite, il intervient comme un « grain de sable », un contradicteur : il vient questionner notre travail et donner de l’écho à nos 40 portraits. L’exercice même du portrait nous place dans une posture de journalistes et de confidentes : chaque rencontre devient un récit, une reconstruction. Nos interviewés nous ont souvent dit « J’ai l’impression d’être chez le psy. » Et nous avons souvent pensé « Qu’en dirait un (vrai) psy ? » Alors, il n’était pas question de laisser passer l’occasion de faire entrer dans cet ouvrage un psychologue professionnel !

En compagnie d’Éric, nous avons débusqué et creusé certains concepts récurrents, glissés en filigrane dans nos portraits. La solitude de l’entrepreneur, sa rage, son insatisfaction, le syndrome du sauveur, la névrose de classe, la joie pure de la création, l’esthétisme lié à la résolution des problèmes, le goût du jeu, le rapport au risque, la mort et la postérité...

Notons enfin qu’Éric – quand bien même nous ne dresserons pas son portrait dans ces pages – est aussi un ingénieur, qui a travaillé 15 ans en R&D chez France Telecom avant d’y revenir avec une tout autre casquette, celle du psy, pour épauler les managers et salariés du groupe.

Il se trouvait à Paris lors de notre première rencontre, puis en Corrèze à la seconde – en train de construire un abri pour ses poules. Il est, lui aussi, un personnage complexe, auteur de cette jolie formule à propos de la classification de nos portraits

en 10 épisodes : « Cette classification est une carte, qui a son utilité. Mais une carte, c'est une abstraction : elle ne représente d'un territoire que les aspects qui conviennent à des fins particulières. Une carte géographique, une carte économique, touristique, administrative, routière, de randonnée... ne font pas figurer les mêmes informations. Pour se rendre compte du territoire, il faut y aller et on découvre nécessairement des éléments qui ne sont pas décrits sur les cartes. »

Nous l'avons ressenti, profondément, au fil des 40 interviews rassemblées ici : chacun des portraits qui suivent a représenté une rencontre singulière et nous a apporté – sans exception – des surprises et des émotions fortes. ”

ÉPISODE 1



LES HÉRITIERS



JULIA CATTIN

À L'INSTINCT

Posons-le sur la table tout de suite, parce que c'est décisif, mais surtout parce que **Julia CATTIN** elle-même l'a convoqué en tout début d'interview, un peu comme si elle tirait un siège pour lui : la jeune PDG de Momentum a perdu son père le jour de ses 26 ans.

C'était il y a presque 7 ans et c'est toujours un deuil qui fait trembler sa voix. Mais sa voix uniquement. En perdant « ce qu'elle avait de plus précieux », Julia a décidé en l'espace d'un instant de changer de vie, de quitter Milan où elle vivait et de reprendre, sans l'ombre d'une hésitation, l'entreprise et les 100 salariés de son père disparu.

Elle en fait « une question d'honneur », s'est investie dans ce projet de toute son âme et raconte sa trajectoire en ne cachant aucune de ses fragilités, ce qui lui donne une rare puissance.

Julia nous a bouleversées et elle incarne la plupart des défis qui se présentent à l'entrepreneur ; c'est pourquoi elle ouvre ce recueil de portraits.

Nous voilà en Bourgogne, au cœur d'un groupe industriel BtoB spécialisé dans la manutention. Julia Cattin est aux commandes de Momentum. Désignée « Femme entrepreneuse de l'année 2019 » aux Trophées des femmes de l'industrie, elle a pris d'importantes décisions pour redresser la barre, depuis son entrée en scène en 2014.

Un héritage qui n'a rien d'un cadeau

Car Julia, qui « ne se sent pas héritière » a découvert une situation franchement difficile en arrivant – plus de dix millions de dettes. Le groupe était déjà composé de plusieurs entités, dont l'une, Time, était portée à bout de bras par son père depuis des années. Dédiée à l'univers du cyclisme, elle était l'exception du groupe en termes d'offre et le « bébé » de Roland Cattin.

« Mon père décède, je rentre en France le jour même et je décide de prendre la suite, raconte Julia. C'était purement instinctif. Je ne me suis posé aucune question. Pourtant, mon père ne me parlait jamais de son travail et à aucun moment, de toute ma vie, je n'avais pensé à entrer dans le groupe. »

« Je ne voulais pas que tout s'écroule »

Julia reviendra plusieurs fois sur ce moment décisif, ce « pivot » : « Je me pose beaucoup de questions là-dessus. Quand je discute avec d'autres chefs d'entreprise, et notamment d'autres femmes qui ont osé se lancer, toutes parlent de ce pivot et c'est souvent lié à une histoire familiale, à la volonté de défendre quelqu'un. Pour moi, c'est clair : je voulais défendre ma famille et l'honneur de mon père, dans un moment de désespoir complet. Tout le reste, après cette catastrophe, m'a semblé presque facile. »

Pourtant, c'était loin d'être simple. Le groupe étant en difficulté financière, Julia reçoit de nombreuses propositions de reprises. « Beaucoup attendaient qu'on dépose le bilan pour ne racheter que les actifs. Je savais que mon père ne l'aurait pas supporté. Je ne voulais pas que tout s'écroule. Je voulais que ma mère et ma sœur comprennent qu'il n'avait pas passé sa vie là-dessus pour rien. »

“ Être là me semblait la seule option possible. ”

Julia met un an et demi à s'y résoudre, mais elle finit par vendre Time au groupe Rossignol pour un euro symbolique. « J'ai surtout vendu la dette et cela a sauvé le groupe. Cette première année m'a beaucoup aidée, le fait d'être chaque jour à l'usine, je crois que ça m'a sauvée. Ne rien faire aurait été bien pire. Je n'ai pas ressenti le poids du devoir. Ni de problème de légitimité. Être là me semblait la seule option possible. Je suis quelqu'un qui n'ose pas, qui a peur du regard de l'autre. Mais je suis courageuse, alors j'y vais quand même. »

Solitaire et amoureuse

Il y a quelque chose de chevaleresque chez Julia, qui dit aussi être une solitaire. « J'aime cette solitude de la dirigeante. Mon père était très solitaire, aussi, encore plus que moi. Mais j'ai un conjoint qui compte énormément pour moi. Je le rejoins à Paris tous les week-ends. Et nous parlons beaucoup. »

Julia raconte une relation avec son père que l'on devine ambivalente – avec beaucoup de non-dits et de l'admiration. « Mon père n'avait pas que des qualités. Il avait beaucoup d'ego. Il était très exigeant, à un point presque maladif. Mais il était visionnaire. Hermès lui a demandé d'imaginer un vélo de ville – alors qu'ils n'en avaient jamais fait. C'était une consécration. »

Avec Julia, Momentum devient un projet socio-économique

« Si mon père n'était pas décédé, je n'en serais pas là, poursuit Julia. Cela m'interroge beaucoup. En Italie, je finissais des études d'économie et sociologie. Je faisais du bénévolat. J'ai vraiment besoin de me lever le matin et de savoir que je suis utile. Je serais sûrement dans une ONG à l'heure actuelle. Mais je suis devenue dirigeante par la force des choses et je m'aperçois que cela me donne la possibilité d'agir – plus que je ne l'aurais jamais eue. J'ai commencé à réfléchir à mon impact sur les réalités sociales de mes collaborateurs. Mon objectif n'est pas de grossir beaucoup, mais de transformer le modèle économique de l'entreprise pour qu'elle soit intégrée sur son territoire. »

Julia estime qu'elle a les mains libres et en effet, que nous ayons été trois ou quatre autour de la table ce jour-là, il est évident qu'elle trace désormais son propre chemin. « Je peux être d'apparence fragile, mais je suis solide ». Aucun doute là-dessus !

Septembre 2021



DENIS SAADA

LE SAGACE

Un matin de 2019, il s'est retrouvé face au miroir. **Denis SAADA** venait de recevoir simultanément un « non » de la part d'un incubateur parisien et un « oui » pour un poste prestigieux dans un cabinet de conseil. Il s'attendait parfaitement au « non », ayant déposé le dossier cinq jours plus tôt sans avoir pu le préparer. Mais rien à faire : ce « non » lui restait en travers de la gorge. « C'était un sentiment facile à identifier : une vive déception. » Plus difficile en revanche : en prendre acte. Or, Denis a opté pour un choix radical. « Je me suis dit : ce n'est pas possible. C'est trop fort. J'ai écouté cette émotion qui prenait toute la place et j'ai refusé le poste qu'on m'offrait, pour me lancer dans la création d'entreprise. » Ainsi est né Betterway.

Penser collectif

Il nous a parlé de son grand frère, bien avant de parler de lui. Le grand frère en question a créé une entreprise à la sortie de l'école et « 25 ans après, elle est toujours pérenne ». On sent l'admiration pour ce modèle, mais on comprend surtout que Denis s'inscrit foncièrement dans le collectif, qu'il se mêle aux autres, qu'il existe avec eux. Il a évoqué sa sœur, aussi, en train de se lancer à son tour en Israël. Et les scouts, chez qui il a passé 18 années, avec un sens très fort de la communauté.

Une volonté sans faille

Denis pourrait être réduit au « bon élève » – celui qui réussit tout ce qu'il fait.

Mais ce n'est pas le cas. On sent qu'il a dépassé tout ça, qu'il est en paix avec ce qui aurait pu devenir un carcan : la famille, les codes d'un milieu. Pas rebelle, mais sage. Il y a chez Denis la sagesse de ceux qui savent se regarder honnêtement. En revanche, Denis nourrit une volonté, puissante, d'être cohérent avec lui-même.

Ce courant que l'on devine sous la surface est manifeste avec l'épisode du choix relaté plus haut. Mais il est perceptible dans chacune de ses paroles. « Cela fait 15 ans que je travaille. Je suis passé dans de "vraies" entreprises, raconte-t-il. Chez Uber, Arthur D. Little ou Clear Channel Outdoor, où j'ai pu monter les échelons. J'ai toujours été un intrapreneur, très porté sur l'innovation et les opportunités de marché. Pendant un temps, je pensais que j'avais raté le coche pour créer ma propre entreprise : j'étais trop âgé. Mais deux signaux simultanés m'ont fait changer d'avis. »

Au commencement : il a capté deux signaux faibles

D'abord, il est tombé sur une étude de Harvard portant sur l'âge auquel les 500 entrepreneurs les plus talentueux du monde s'étaient jetés à l'eau. « Je me souviens très bien : il y avait Mark Zuckerberg à l'extrémité gauche de la courbe (24 ans) et le patron de KFC à droite : 65 ans. Surtout, le pic se situait entre 35 et 40 ans. Il y a beaucoup d'entrepreneurs jeunes, mais ceux qui réussissent le sont moins. »

Conforté dans l'idée que « c'est encore possible », Denis – 38 ans – se voit également rassuré par la force des dispositifs publics. Sur le sujet, il est catégorique : « La première aide à l'entrepreneuriat en France, c'est Pôle Emploi. Être soutenu durant deux ans, continuer à percevoir ses allocations chômage, alors que l'on est en création, ce n'est pas un coup de pouce : c'est presque un chèque en blanc que l'État vous signe. Nous avons beaucoup de chance d'être en France, quoi que certains puissent en dire. La BPI également est un acteur solide. »

C'est ainsi que Denis a fini par concrétiser ce projet d'entrepreneuriat qui lui tenait à cœur depuis longtemps. Et finalement, son entreprise sera incubée à la Station F. « Je me suis décidé à me passer du filet de sécurité que représente le salariat. Quand vous êtes intrapreneur, si le projet plante ou si vous prenez deux mois de retard, ce n'est pas dramatique. Quand vous êtes entrepreneur, vous avez une responsabilité vis-à-vis de vous-même, mais aussi de vos salariés. Nous sommes 12 actuellement et nous allons recruter encore six personnes cette année. »

Une intuition et un réseau

Denis s'est appuyé sur des leviers informels, mais très puissants : son intuition et son réseau notamment. « Nous nous construisons tous professionnellement grâce à la somme de nos expériences

précédentes – et grâce au réseau que l'on a su développer. Quand on devient entrepreneur à 38 ans, on bénéficie d'un atout très fort, que l'on n'a pas à 20 ans : notre cercle s'est élargi, tous nos contacts sont montés en puissance. » Diplômé de Sciences Po, Denis partait avec de bonnes bases – il a su les faire fructifier.

BetterWay est une solution de paiement dédiée à la mobilité des employés. « Ce qui m'anime, explique Denis, c'est de créer un produit utile, ancré dans la vie quotidienne de ses utilisateurs. Le fondateur de Doctolib, c'est un peu comme s'il était entré dans le dictionnaire, non ? Apporter un vrai service, avoir un impact sur le monde, c'est important pour moi. Je ne crois pas que ce soit de la mégalomanie – plutôt la volonté de servir. Il y a dans ma façon d'entreprendre l'idée d'une responsabilité. Je veux apporter ma vision au monde et emmener ce projet le plus loin possible. »

“J'aimerais avoir davantage le nez au vent.”

Doté d'un goût pour l'aventure, Denis regrette que son parcours ait pu manquer de « cahots », mais compense en embauchant des collaborateurs aux parcours parfois accidentés. « J'aimerais avoir davantage le nez au vent », conclut celui dont l'entreprise favorise les mobilités vertes – le vélo notamment !

La rencontre avec Denis est pour nous l'occasion de saluer un autre de nos Bâisseurs, Hugues Hansen (p. 174), convaincu lui aussi de l'avenir des solutions écologiques de mobilité (ainsi que du caractère vital d'un bon réseau !) : les deux hommes auraient sans doute beaucoup à se dire et nous souhaitons pouvoir les réunir bientôt autour d'un café.

Février 2021

40 PORTRAITS D'ENTREPRENEURS

qui ont osé la liberté et se livrent avec leurs forces, leurs faiblesses, leurs doutes et leurs succès.

Décrié, envié, fantasmé, le dirigeant ne laisse personne indifférent.

Sans doute parce qu'il a su embrasser une liberté fondamentale : celle d'entreprendre. Loin du mythe du bourreau ou du héros, le vrai pouvoir de l'entrepreneur, c'est celui de décider. Il doit tenir la barre, y compris dans la tempête, comme lorsqu'une crise sanitaire et économique vient brouiller tous les radars.

Derrière le masque du « patron » se cachent des femmes et des hommes qui ont choisi l'audace des Bâtisseurs. À travers une galerie de 40 portraits, racontés en 9 épisodes aux profils psychologiques variés, ils nous livrent un visage humain entre paroles positives, conseils précieux et anecdotes savoureuses...

ISBN 978-2-8073-4008-4



9 782807 340084

Prix TTC : 19,90 €

www.deboecksuperieur.com