

Entretiens de Valpré 2015, 14^e édition

De l'échec au rebond, pour un sursaut collectif

Introduction par Ghislain Lafont, président des Entretiens de Valpré

Le thème de ces quatorzièmes Entretiens de Valpré doit s'entendre dans un monde anxiogène et menaçant. Même si nous sommes amenés à agir dans des zones de grand inconfort et de grand danger, gardons l'espérance chevillée au corps. Nous remercions chaleureusement nos partenaires pour cette édition ainsi que les Assomptionnistes qui nous accueillent à Valpré. Surtout, nous souhaitons ne jamais sortir indemnes humainement d'échanges que nous voulons libres et innovants.

Entreprise et échec, si on changeait le regard ?

François CONTENT, ancien directeur général des Apprentis d'Auteuil

Sébastien FOREST, fondateur d'Allo-Resto

Francis LELONG, président de Digital Natives Edition, cofondateur de Sarenza

Animation : Emmanuelle Dancourt, Séverin Husson (La Croix)

Allo-Resto et le désaccord entre le fondateur et ses investisseurs

Séverin Husson

Qu'est ce qui permet de rebondir, de sortir d'une grave crise « par le haut » ?

Emmanuelle Dancourt

Sébastien Forest a lancé Allo-Resto dans une chambre d'étudiant. Il avait envie de manger un plat d'un restaurant sans pour autant s'y rendre. Aujourd'hui, Allo-Resto s'appuie sur une soixantaine de salariés.

Sébastien Forest

Mon entreprise provient d'une expérience d'internaute en 1998, quand les comportements d'achat en ligne n'étaient pas normés. J'ai eu la chance d'avoir d'emblée un certain succès commercial. A l'époque, il fallait expliquer ce qu'était internet ! J'ai abandonné progressivement mes études en faculté au fur et à mesure que mon projet accaparait toujours davantage mon temps. En 1999, j'ai levé la somme faramineuse de 10 millions d'euros auprès d'investisseurs anglo-saxons. Du point de vue de mon banquier français de l'époque, ce ne pouvait être que de l'argent sale ! La nouvelle économie était loin d'être maîtrisée par tous. Au début, ma journée se partageait concrètement entre le recrutement de restaurants partenaires, la prise de commandes et la comptabilité. En fin de soirée, j'effectuais des actions de communication et je rédigeais quelques communiqués. Très vite cependant j'ai pu m'appuyer sur une trentaine de personnes. Pourtant en mars 2000, le site legout.com a été le premier site à mettre la clé sous la porte. Les investisseurs n'ont alors cessé d'intensifier leurs doutes. En 2002, mes propres investisseurs ont refusé d'apporter davantage d'argent à Allo-Resto, jugeant qu'elle n'atteindrait pas l'équilibre.

Séverin Husson

A ce moment, vous aviez déjà 30 salariés.

Sébastien Forest

A l'époque il fallait croître exponentiellement. Déjà, nous étions à Paris et à Londres. Le mode de pensée à l'œuvre à ce moment commandait d'aller très vite. En un an on était censé lever 10 millions d'euros, en trois ans 40, etc. L'électrochoc du retournement de stratégie de mes investisseurs m'a obligé à me séparer brusquement de 30 collaborateurs. J'ai laissé mon appartement pour me trouver dans quelques mètres carrés. Pourtant, je croyais à l'aventure. La société disposait d'un réseau de partenaires et d'une base clientèle prometteurs.

Emmanuelle Dancourt

Vous aviez calculé que si un client qui commandait une fois tous les trois mois commandait une fois tous les mois et demi, le seuil de rentabilité était atteint.

Sébastien Forest

J'avais évalué que le doublement de l'activité de 2002 signifiait la rentabilité en 2004. Il faut souligner qu'aujourd'hui Allo-Resto a un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros. La phase de licenciements appartient au passé. Nous avons la chance de boucler un 7^{ème} exercice de croissance à

quatre chiffres, avec + 55 % par rapport à l'exercice précédent. Nous devons notre bonne position à une certaine opiniâtreté, mais encore à une bonne ambiance.

Séverin Husson

Faut-il puiser au fond de soi-même pour ne pas abdiquer ?

Sébastien Forest

J'avais besoin de réaliser qu'à un moment donné les objectifs de mes investisseurs étaient divergents des miens. De leur point de vue, la liquidation ne représentait rien. Leur horizon de sortie était de 3 années maximum. De mon point de vue, la bonne durée était d'au moins 6 ans. Pour me réengager, j'avais besoin d'évaluer rationnellement le risque que j'encourais. Il fallait désactiver l'ego, m'appuyer sur des chiffres plus que sur un désir de prouver quelque chose aux autres

Emmanuelle Dancourt

Le départ d'investisseurs peut-il signifier une dégringolade sociale ?

Sébastien Forest

J'ai pleuré une fois, face au spectre du dépôt de bilan. Après, en pesant des chiffres avec un collaborateur, j'ai entrevu que l'aventure n'était pas terminée. Elle pouvait être chaotique, mais elle n'était pas terminée. L'échec n'était pas irréversible. Tant que l'aventure continue, l'espoir est permis.

Le cas de figure de la tension entre les impératifs de la direction générale et les soucis des cadres opérationnels

Séverin Husson

Lorsque François Content a rejoint la fondation des Apprentis d'Auteuil, il ne s'attendait pas à l'aventure qui l'attendait.

François Content

Mon défi était celui qui attendait le directeur général d'une institution accueillant 24 000 jeunes, employant 5 800 salariés et s'appuyant sur d'innombrables bénévoles. Il lui faut lever 130 millions d'euros chaque année, en conjuguant bien commun et efficacité économique. En 1997, j'avais trouvé une situation désastreuse, riche de turbulences institutionnelles. Le précédent directeur général avait été révoqué par ses cadres. De mon point de vue, j'avais l'impression qu'il fallait que je sache tout et que je fasse tout dans l'exercice de mes fonctions. Environ 6 années après mon arrivée à la tête de l'institution, les cadres opérationnels ont dénoncé au président provincial une situation intenable de leur point de vue, demandant un changement de direction. J'ai été littéralement plongé dans la sidération, envisageant tous les complots et trahisons possibles. J'étais revancharde. Pourtant j'étais le manager d'une œuvre de miséricorde. Il m'a fallu comprendre ce qui s'est passé et accepter ma responsabilité même si de prime abord je me suis perçu comme la victime d'une machination. Le président m'avait témoigné sa confiance, mais le choc était grand.

Séverin Husson

Avez-vous eu recours à un tuteur ?

François Content

En pareil cas, on cherche certes un tuteur de résilience. Surtout, on cherche une sortie gagnant/gagnant. J'ai proposé à chacun des 14 signataires de la requête visant à me destituer de passer une journée à discuter, avec reconstitution écrite des propos. A l'issue du processus, j'ai proposé une restitution collective des débats en présence du président et provincial. Il m'a fallu accepter de ne pas être omniscient, de ne pas tout maîtriser dans l'organisation. Même si j'estimais

ne pas mériter d'être l'objet des accusations formulées, j'ai choisi de pardonner. De mon point de vue, une institution s'appuyant sur la générosité publique ne pouvait que multiplier les efforts de transparence. Le souci de rigueur vis-à-vis de l'extérieur ne dispense pas de la nécessaire bienveillance à l'intérieur d'une institution.

Emmanuelle Dancourt

L'échec était donc d'ordre relationnel.

François Content

Sans doute, mais l'institution a progressé.

Emmanuelle Dancourt

Est-il facile de pardonner à des investisseurs qui s'en vont très vite ?

Sébastien Forest

A posteriori, on appréhende mieux le rationnel des décisions. Avec les premiers investisseurs, nous n'avions pas le même horizon de réussite de l'entreprise. La limite maximale temporelle qu'ils avaient envisagée était à 5-6 ans au maximum. Finalement, j'ai défendu le projet Allo-Resto pendant 15 années.

Sarenza : la dissension attisée entre les fondateurs d'une jeune entreprise

Emmanuelle Dancourt

Francis Lelong est un serial « entrepreneur » qui n'a cessé d'alterner les aventures fructueuses et les revers.

Francis Lelong

Je suis l'un des co-fondateurs de Sarenza, très belle aventure à laquelle personne ne croyait. Lors de la création de la société, personne n'achetait de chaussures sur internet. Pourtant, nous disposions de l'exemple de *zappos.com*, qui est aujourd'hui leader de la vente en ligne de chaussures aux États-Unis. Nous avons réussi à réunir initialement 200 000 euros et à convaincre quelques marques, pour le moins mineures, de chaussures qui nous ont fait confiance. Ensuite, nous avons mené à bien une levée de fonds de 3 millions d'euros. Toutefois, la discorde s'est instaurée rapidement entre les 3 fondateurs. Sarenza était la première expérience entrepreneuriale pour deux d'entre eux. Les investisseurs étaient à l'affût de la moindre faille dans le management. Tout simplement, ils ont joué le conflit entre les fondateurs. Personnellement, je me suis retrouvé évincé un soir après un conseil d'administration suivi d'un communiqué. Les serrures de mon bureau ont été changées. J'étais pareil à un taureau blessé dans l'arène. Pourtant, j'ai voulu me battre, ce qui n'a pas manqué de m'attirer des ennuis. La pression est énorme sur celui qui ne tient pas compte de l'omerta. Après tout, retrouvera-t-il des investisseurs ? Nombreux sont les entrepreneurs qui n'ont pas osé parler et qui, spontanément, ont souhaité échanger avec moi. Ils avaient vécu un scénario similaire au mien, à Sarenza. Je suis néanmoins heureux de constater, aujourd'hui, la bonne santé de l'entreprise.

Que pouvons-nous apprendre au fil du temps ?

Séverin Husson

Avez-vous perçu un changement en France dans le rapport à l'échec entrepreneurial ?

Francis Lelong

L'omerta sur la réalité de ce qui se passe à la tête des jeunes entreprises demeure. Je pourrais citer le cas d'un fondateur qui s'est fait voler sa société et qui a fait une tentative de suicide ou un autre cas, celui dont on a délocalisé la société et qui a perdu 7 années de travail. Heureusement, il y a une vie

après.

Sébastien Forest

Une des compétences clés de l'entrepreneur est l'anticipation des problèmes, notamment dans la conduite de la relation avec ses collaborateurs. Nous avons ainsi réalisé une enquête auprès des salariés d'Allo-Resto. Le partage a été intense. La nouvelle génération demande du sens et ne supporte guère d'être instrumentalisée.

Emmanuelle Dancourt

Francis Lelong en est à sa 10^{ème} aventure entrepreneuriale. Sait-on mieux prévenir l'échec après un aussi grand nombre d'aventures ?

Francis Lelong

Le recrutement demeure très difficile quelles que soient les circonstances. On se trompe une fois sur deux. Même si on estime s'appuyer sur un pacte d'actionnaires sans défaut, la vie des affaires peut entraîner des disputes. La vie entrepreneuriale est comme la vie de coupe. On passe par des grands bonheurs et par des échecs cuisants. Cela dit, si on se connaît bien, on évite des erreurs. Surtout, l'entrepreneur doit se ménager pour tenir dans la durée.

François Content

Quand un écueil majeur survient, on est seul avec soi-même. On doit se vaincre soi-même pour parvenir à une solution.

Sébastien Forest

L'écoute et le dialogue avec les proches sont fondamentaux.

Emmanuelle Dancourt

Nous avons tous besoin d'amour, y compris lorsque l'on entreprend.

Sébastien Forest

J'en suis convaincu. Pour beaucoup, l'entreprise est incompatible avec l'amour. Pour moi les deux sont indissociables. Il ne faut pas hésiter à chercher à instaurer une forme d'amour entre ses collaborateurs. La vie au sein d'Allo-Resto a changé totalement à partir du moment où j'ai pris conscience de mes manques. Il a été très gratifiant pour moi de recevoir un prix à l'occasion du concours « J'aime ma boîte ». J'ajoute que même au plus fort de l'adversité, après la rupture avec mes premiers investisseurs, je suis resté le même. J'avais toujours les mêmes amis. Je n'avais pas changé.

Francis Lelong

L'empathie avec ses collaborateurs est un exercice très difficile. L'échec d'un salarié est toujours aussi l'échec de son manager. J'insisterai sur le fait que le but de l'entrepreneur n'est pas de devenir riche, mais de rendre ses clients heureux.

François Content

Notre offre d'éducation s'adresse à ceux qui ont été éjectés de tous les systèmes. Si nous les rejetons à notre tour, nous sommes en échec. De même, l'échec d'un collaborateur est toujours un peu le nôtre. Pourtant on ne saurait dissimuler un échec car, dans une institution d'éducation le mensonge est insupportable. Les jeunes perçoivent très bien les mensonges et faux-semblants. Malgré tout, nous nous réjouissons d'avoir de meilleurs résultats que l'Éducation Nationale.

Emmanuelle Dancourt

Le système éducatif français aide-t-il à entreprendre ?

Francis Lelong

En le comparant avec d'autres pays, je perçois une catastrophe majeure. Partout ailleurs ou presque, l'école innove. La France continue à envoyer des populations entières de jeunes dans des voies de garage, sans stage, en échec total.

Sébastien Forest

Entreprendre s'apprend à l'école, oui mais dans la cour de récréation !

François Content

Ne condamnons pas l'ensemble de l'Éducation Nationale, qui a de grands enseignants en son sein. C'est le modèle imposé de masse qui paralyse l'ensemble du système. Il suffirait de peu pour libérer les énergies.

Francis Lelong

Trop de personnes ne cessent de chercher de bonnes excuses pour ne pas entreprendre vers 35-45 ans (crédit, famille, etc.). C'est dommage car « les quadras » sont au sommet de leur potentiel pour tenter une aventure.

Emmanuelle Dancourt

Les quadras doivent-ils s'affirmer dans la création d'entreprise, tandis que les grandes institutions restent aux mains de la génération mai 68 ?

Francis Lelong

Il y a un enjeu de prise de pouvoir, de reconnaissance sociale, effectivement.

Sébastien Forest

Tous les milliardaires américains ont fait faillite au moins une fois. Est-ce la seule ambition que de vouloir devenir milliardaire ? L'ambition est multiforme et souvent innovante.

Francis Lelong

Toutes nos journées sont faites de succès et d'échecs.

Sébastien Forest

Le vrai challenge aujourd'hui réside dans la compréhension de la génération Y.