

BIENHEUREUSES LES FÊLÉES : FAUT-IL ÊTRE FOLLE POUR CRÉER SON ENTREPRISE EN FRANCE AUJOURD'HUI ?

Communication présentée au 39^e Congrès International
d'Esthétique Appliquée (mars 2009, à Paris),
par Philippe BLOCH,
auteur de «Bienheureux les Félés»...,
Fondateur de Columbus Café, Animateur sur BFM Radio.



Conférencier et consultant renommé («Service compris», «Dinosaures et Caméléons»), Philippe Bloch se lance en 1994 dans le pari fou de réinventer les cafés français. Passé l'euphorie de la création, les difficultés s'accumulent, mais rien n'aura finalement raison de son rêve. Un témoignage passionnant qui va vous donner la pêche et l'envie de vous battre !

UNE RELATION AUX AUTRES DIFFÉRENTE

J'ai eu la chance, après mes études, de partir aux États-Unis. J'y ai découvert un mode de relation avec ses clients, très différent de celui des Français avec leurs clients et notamment en terme de gentillesse.

Je vais vous raconter une anecdote qui m'est arrivée à Manhattan en 1980.

Je vois une magnifique voiture américaine garée devant un parcètre expiré. Une contractuelle s'apprête à mettre un P.V. À ce moment-là un type crie «J'arrive, j'arrive» et se précipite avec une pièce qu'il introduit dans le parcètre. Voyant mon air surpris, il vient vers moi et me dit : «Ça s'appelle être un bon samaritain ce que je viens de faire. Ce n'est pas ma voiture, moi j'ai une vieille voiture pourrie, mais j'ai juste voulu éviter à ce monsieur que je ne connais pas d'avoir un P.V. !». Je me suis alors imaginé en France une voiture garée devant un parcètre ayant expiré et je me suis demandé si un Français irait mettre une pièce d'un euro pour sauver un type qu'il ne connaîtrait pas ! Je vous garantis que ça n'arrivera jamais. On a une relation aux autres quelque peu différente.

Puis, je suis parti au Japon, où, là aussi, j'ai découvert un modèle différent de relation avec les autres, formé de respect. À l'époque, en 1980, je travaillais au magazine L'Expansion dont le patron était Jean Boissonnat, et je devais préparer un voyage d'étude au Japon avec des patrons français.

J'avais pris des stylos cheap, bon marché, à offrir à mes interlocuteurs, des patrons japonais.

«Le soleil ne se lève
que pour celui qui va à
sa rencontre.»

Gnanannanda

«Se préparer au pire.
Espérer le meilleur.
Prendre ce qui vient.»

Confucius



Un an après, l'un d'eux est de passage à Paris. Je le vois et, à un moment, il ressort mon stylo d'il y a un an ! Je me dis «Il adore mon stylo» ! Non, il est juste Japonais ! Il est organisé. Le jour où il me revoit, il ressort mon stylo comme un gage de respect qu'il me porte. Un Français qui part à Tokyo et à qui on remet un stylo bon marché rentre en France et le donne à sa secrétaire !

Ce genre de comportement m'a irrité. C'est pour cela que j'ai écrit «Service Compris», qui est sorti en 86, et s'est vendu à près de 500 000 exemplaires, ce qui n'était jamais arrivé pour un livre business ! (Aujourd'hui, je suis consultant, c'est-à-dire quelqu'un qui est payé par ses clients pour leur apprendre des trucs qu'il ne sait pas faire lui-même !).

GÉRER LE CHANGEMENT

En 92, le monde commençait à bouger assez vite, à se transformer dans tous les sens. À ce moment-là, j'ai écrit «Dinosaures et Caméléons».

Dans la foulée, j'ai fait des conférences sur le changement qui m'ont totalement transformé pour la raison suivante. Je me retrouve un jour en province devant 300 commerçants de tous domaines et un orateur avant moi m'a fait un drôle de coup qui m'a beaucoup fait réfléchir à mon entreprise. Il a demandé à toute la salle de se lever et d'observer une minute de silence à la mémoire de tous les commerçants de la ville qui étaient morts (dépôts de bilans, soucis, règlements judiciaires, etc.) au cours des cinq années précédentes. Ce qui est super créateur d'ambiance dans une salle !

«Le futur appartient à ceux qui voient les possibilités avant qu'elles ne deviennent évidentes.»

Théodre Lewitt

Les gens se lèvent une minute, en pensant aux petits copains qui ont disparu. Ils se rassient. L'orateur leur demande alors de se relever et d'observer une seconde minute de silence en hommage à tous ceux d'entre-eux qui allaient probablement disparaître au cours des cinq années suivantes. En fait, je l'ai pris pour moi. Ma société marchait pas mal, il y avait une quinzaine de salariés, mais je me suis dit «**Est-ce que tu es sûr que si tu ne changes rien, tu seras toujours là dans 5 ans ?**». Je vous ai parlé de Jean Boissonnat, le directeur de L'Expansion. Le jour où il a été concurrencé par le magazine Capital, il a dit à la rédaction que c'était une chance d'être concurrencé aujourd'hui parce que L'Expansion allait bien. **C'est quand ça va bien qu'il faut changer !** C'est vrai, **on attend souvent qu'il soit trop tard**, qu'il n'y ait pas d'autres choix pour se réinventer. Je crois qu'**on a malheureusement toujours tendance à**

«Une vision sans action n'est qu'une hallucination.»

Michael Kami

ne se réinventer que lorsque la vie nous y contraint. Moi, je l'ai pris pour moi et je me suis demandé, dans le fond, ce qui pourrait me permettre de mettre en pratique mes convictions en matière de service.

À LA RECHERCHE D'UN BUSINESS

Comment pourrais-je trouver un business qui mette le client au cœur des préoccupations ? Il se trouve que j'ai toujours été sous influence américaine en matière de commerce. Je suis parti aux États-Unis en 93, en me demandant ce que je pourrais rapporter en France comme métier différent qui n'existait pas encore.

Je me balade sur Columbus Avenue à Manhattan et je passe devant un café qui ne ressemblait en rien à un café classique français. J'entre, c'était sympa, très joli, assez design, il y avait une vraie ambiance, de la musique un peu jazzy, des journaux à disposition de la clientèle. Les gens consommaient des grands cappuccinos. Il y avait des pâtisseries magnifiques en vitrine. Derrière, une blonde américaine, façon Pamela Anderson, me dit : «Qu'est-ce qui vous ferait plaisir ?». Cela arrive assez rarement dans des

cafés français. Je passe un formidable moment et j'étudie ce nouveau type de café. J'y retourne 3-4 fois histoire d'explorer un peu le concept que je trouve totalement novateur par rapport aux cafés français. Je veux vous parler deux secondes des cafés français et vous donner quelques chiffres.

«Bienheureux les «fêlés» car ils laissent passer la lumière.»

Claude Henrion

Il y avait 300 000 cafés en France en 1900. Il en restait 200 000 en 1960, 100 000 en 1990 et 43 000 à peu près au début des années 2000. Qu'est-ce qui s'est passé ? Tout ce qui peut un jour tuer un business.

D'abord, l'absence totale d'innovation sur le produit. Sans doute, faut-il inventer ? Et bien, dans les cafés français, c'était café ou café depuis un siècle !

J'étais dans un café à Paris, il y a quelques années. À 14 h 45, j'ai demandé un crème. Le type m'a répondu, on ne fait pas de crème après 14 h 30 ! Sans rigoler, ce type mérite de mourir. À un moment, il faut se rendre compte des conséquences de ses actes. Donc, dans les cafés français, absence totale d'innovation produit, décoration un peu ancienne. Avant que les frères Coste ne réinventent les cafés un peu branchés à Paris, les cafés français étaient souvent un peu ringards. Ils étaient tenus par des gens qui n'aimaient plus leur métier. **Quand on n'aime pas ce qu'on fait, ça se voit et on n'attire pas des gens de talent.** Effectivement, peu de jeunes Français rêvaient de devenir serveur dans un bistrot. Les femmes n'allaient plus dans les cafés, notamment, parce qu'il y avait une mixité entre l'alcool et le non-alcool, les fumeurs, etc. Et puis, surtout, il n'y avait pas de marque, d'enseigne de cafés en France, il n'y avait pas de chaîne de cafés. Et il y en avait une aux États-Unis, qui commençait à montrer le bout de son enseigne : Starbucks. À l'époque, en 1993, il y avait 200 cafés Starbucks aux États-Unis, il y en a 18 000 aujourd'hui ! Ils avaient tout réinventé dans le café : le mode d'emploi, le mode de service, les produits, etc. Et je me dis, «Ce truc est génial, je vais le faire en France, je serai le premier». Parce que je suis persuadé que, **dans tout marché, il y a toujours un avantage au premier attaquant.** Si vous êtes la première dans votre ville à lancer un

«Il ne suffit pas d'être sur le bon chemin, encore faut-il ne pas y rester assis.»

Saint Augustin

nouveau massage, si ça marche, vous garderez durablement l'image de celle qui l'a lancé. **Il y a peu d'exemple de gens qui innover véritablement et qui n'en bénéficient pas durablement, quand le produit est bon.** Je me souviendrai toute ma vie de mon retour : je rentre à Paris, je vais voir mon associé à l'époque et je lui explique qu'on va créer ensemble la première chaîne française d'expresso bar, ce sera la plus grande ! Pourquoi la plus grande ? Parce que j'avais adoré le titre d'un livre : «**Think Big**». **Ça veut dire penser grand.** Je pense sincèrement que si on ne pense pas grand quand on est entrepreneur, et bien, on ne va pas très loin, parce que la vie est vraiment difficile, surtout la vie de l'entrepreneur. Et **si on n'a pas un grand rêve, en général on abandonne dès les premières difficultés.**

LE CONCEPT EST TROUVÉ

«Le plus grand danger aux époques de turbulences, ce n'est pas la turbulence en soi, c'est de réagir avec les logiques d'hier.»

Tom Peters

Donc, j'ai décidé de construire la première chaîne française de cafés : j'ai trouvé un peu d'argent, j'ai fait un business plan à l'aide d'un outil génial qui est Excel, et je l'ai montré à mon banquier. Là, j'ai fait une grosse bêtise : j'avais écrit en haut de mon business plan que je ne voulais pas vendre uniquement du cappuccino et des muffins, mais

aussi du bonheur ! Je voulais faire passer chaque jour, à mes clients, les 15 meilleures minutes de leur journée !

Vous imaginez le concept ! Vous savez ce qu'il m'a répondu ? Est-ce que vous avez fait une étude de marché ? Je vous jure que c'est vrai. On rêve ! Je vais vous dire un truc : **en France, quand quelqu'un a un rêve, on lui explique toujours pourquoi ça ne marchera jamais !** Et les banquiers ne financent des jeunes entreprises qu'à la seule condition que le concept sur lequel elles se lancent ait déjà fait ses preuves et qu'une étude de marché ait démontré qu'il y avait un marché pour cette idée ! Or, **aucune idée neuve n'a jamais été validée par une étude de marché !** Il n'y a qu'en essayant qu'on sait si ça marche ou pas.

«Si l'optimiste est un imbécile heureux, le pessimiste est un imbécile malheureux.»

Georges Bernanos

Donc, je n'ai pas écouté mon banquier, et je me suis lancé. J'ai créé en 1994 une enseigne que j'ai appelé Columbus Café. Je me suis beaucoup endetté et j'ai donné des cautions personnelles. J'ai ouvert deux magasins à Paris et Lille. Et je me souviendrais toute ma vie de la journée d'ouverture où j'avais invité le président de Mac Donald. Il m'a expliqué que c'était formidable, mais que ça ne marcherait jamais ! Encourageant, n'est-ce pas ? Il me confie que chez Mac Do, ils ont investi pendant 10 ans en France (600 millions d'euros) avant de gagner leur premier centime. Il faut avoir les moyens de tenir.

L'ÉCHEC

Donc, j'ai ouvert en 94 et, en 95, au bout d'un an, c'était un échec absolu. Gravissime, j'étais à poil, 100 % propriétaire de mes dettes. C'est assez intéressant ce qu'on ressent et ce qu'on apprend dans ces moments-là. Que s'était-il passé ? Au fond, j'ai fait trois erreurs :

- la première erreur était une erreur de timing. Je pense qu'une **bonne idée trop tôt n'est pas une bonne idée**. Il faut du temps pour démontrer, il faut que le timing soit le bon pour démontrer qu'on a raison dans une innovation, dans une idée, dans un projet. Donc méfiez-vous du timing. Je suis allé trop vite,
- ma deuxième erreur, c'est que j'ai trop voulu démontrer que j'avais raison de faire tout de suite la première chaîne française de cafés en créant deux points de vente, sans rien connaître à ce métier,
- la troisième erreur, vous la connaissez, c'est **l'emplacement, l'emplacement, l'emplacement**. Je m'étais installé à Paris dans une galerie qui s'appelle le Passage des Princes, superbe, mais où n'est jamais passé personne ! Donc, c'est pas facile pour le business. À Lille, j'étais dans un centre commercial qui venait d'ouvrir et n'attirait pas du tout le type de clientèle qu'on visait. Donc, au bout d'un an, j'étais ruiné. Comme beaucoup d'entrepreneurs en ce moment d'ailleurs ! Il faut quand même le dire : on vit une période extraordinairement difficile pour les entrepreneurs.

LE MÉTIER D'ENTREPRENEUR

J'ai raconté cette aventure dans un troisième bouquin, que j'ai appelé «Bienheureux les Félés». Pourquoi ? Parce que ce titre était une façon de dire que **le métier d'entrepreneur est le plus beau métier du monde**. Il est extraordinairement difficile mais, aujourd'hui, il est plus tentant que

«Il faut accrocher son char à une étoile.»

Sainte Beuve

le salariat parce qu'au fond, même s'il est difficile, c'est au moins nous qui décidons de notre avenir. Le salarié, aujourd'hui, est dépendant de beaucoup de gens qui déci-

dent pour lui, la Bourse, les banquiers, ses patrons... Finalement, être un homme ou une femme libre, c'est fantastique, mais quand les difficultés arrivent, on s'interroge. C'est ce qui m'est arrivé.

«Je vous conseille de vous trouver de toute urgence des adversaires de taille.»

Thomas Watson

Je vais vous dire plusieurs choses.

La première, c'est que **c'est dans l'adversité qu'on se révèle**. C'est absolument inouï, à quel point **la contrainte crée ou révèle le talent**. J'insiste, **c'est hallucinant les ressources que l'on trouve quand**

le projet est intact, le rêve est intact. C'est pour ça qu'il faut penser grand. Même si on a plus d'argent, on va trouver d'autres moyens de le faire. En pensant différemment, je vais y venir. Donc, vraiment, c'est irouï ce qu'on révèle comme capacités d'imagination.

Le deuxième élément, c'est que j'ai compris que les entrepreneurs, vous et moi, ont une caractéristique en commun : **on est capable d'importer de l'angoisse et d'exporter de l'enthousiasme**. Chaque lundi matin ou chaque mardi matin, si vous êtes fermée le lundi, quand vous ouvrez votre institut, vous vous dites «J'ai reçu un rappel de l'URSSAF, je n'ai pas les moyens, il faut que j'aille voir ma banque, j'ai l'estomac en tire-bouchon...». Et pourtant vous exportez de l'enthousiasme parce que vos équipes, vos clientes ne doivent pas se rendre compte de vos soucis. Et ça c'est une vraie qualité d'entrepreneur.

Il y a quelque chose qui m'a étonné : j'ai dû travailler comme un malade 100 heures par semaine pendant 10 ans pour sauver cette boîte et la développer. Mais je n'étais jamais fatigué. J'avais avec moi des jeunes garçons et des jeunes femmes qui avaient 20, 22, 23 ans et qui étaient crevés en 35 heures. J'ai

«L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes, mais de donner à ceux que l'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir.»

Napoléon



Prix : **19 € TTC**
188 pages

BON DE COMMANDE
à retourner à : Les Nouvelles Esthétiques
7 av. Stéphane Mallarmé - 75017 Paris - Fax 01 43 80 83 63

Société : _____
 Nom : _____ Prénom : _____
 Adresse : _____
 CP : _____ Ville : _____
 Tél. : _____ N° carte abonné(e) : _____
 OUI, je désire recevoir le livre «BIENHEUREUX LES FÉLÉS»
 Je règle la somme de **26 € TTC** (19 € + 7 € de frais d'envoi)
 par : Chèque bancaire ou postal CB - VISA - Master Card Eurocard - American Express
 Signature _____
 N° _____
 Expire _____ Cryptogramme _____

nuyaient. C'est-à-dire que **ceux qui s'ennuient sont crevés. La passion n'a jamais fatigué personne.** Je vous mets au défi de me dire quel projet passionnant vous a fatigué, ça n'arrive pas. Moi, si vous voulez me punir, vous me nommez gardien de musée. Catastrophe ! Je suis usé en

«Le succès, ça consiste à aller d'échec en échec, sans perdre son enthousiasme.»

Winston Churchill

fin de journée, je ne fais rien, je suis assis sur une chaise, je suis crevé. Mais par contre, ce projet qui a consisté à me battre tous les matins, à importer de l'angoisse, à exporter de l'enthousiasme, à jamais montrer mes doutes, j'ai adoré.

LE RÔLE CAPITAL DES ÉQUIPES

On arrive à faire des choses exceptionnelles à une condition : c'est que nos équipes, les hommes et les femmes qui travaillent avec nous, nous suivent et aient envie de développer le projet avec nous.

J'ai été sauvé par deux événements. Un jour, des collaborateurs m'ont convoqué dans un bistrot et m'ont dit : «Tu n'as pas le droit de nous abandonner. Qu'est-ce qu'on peut faire ? On sait que tu as du mal, que tu es harcelé par les impôts, l'URSSAF, les fournisseurs. Qu'est-ce qu'on peut faire pour que ça marche quand même ?». **Quand on a un projet et des gens qui vous suivent, effectivement on n'a pas le droit de les abandonner.**

Et je me suis dit alors qu'il fallait penser autrement.

RÉINVENTER SON MÉTIER

«Comment faire mon métier différemment ?

Mon marché est en train de s'effondrer mais il y a peut-être de nouvelles façons de le réinventer». J'ai alors rencontré le directeur général de la FNAC et lui ai proposé d'implanter mes cafés Columbus dans ses magasins FNAC. Il m'a répondu qu'il avait

aimé mon livre «Service Compris» mais que ses collaborateurs l'avaient dissuadé de travailler avec moi. C'était mal parti ! Puis, il m'a rappelé deux phases de ma vie : que j'avais fait l'ESSEC, une très bonne école de commerce, mais aussi «l'échec» en 1995, en référence à mes débuts de cafetier. Il m'a expliqué pourquoi **l'échec était supérieur aux études. Quand on réussit dans la vie, on ne sait jamais pourquoi. Quand on échoue, croyez-moi, on sait exactement ce qui s'est passé, on fait rarement deux fois les mêmes erreurs.** À partir de ce moment-là, j'ai pu redémarrer à Paris dans le Marais. Et là on a cartonné : boutiques sur rue, dans les gares, les aéroports, au Moyen-Orient, etc.

«Certains considèrent le chef d'entreprise comme un loup qu'on devrait abattre, d'autres pensent que c'est une vache que l'on peut traire sans arrêt. Peu voient en lui le cheval qui tire le char.»

Winston Churchill

Si on est seul, personne ne vient. Dès qu'on a été deux avec Starbucks, tout d'un coup, ça a été un succès. Donc, **une vraie concurrence, il n'y a rien de meilleur dans un marché, quel qu'il soit.**

Je vais arrêter là l'histoire de Columbus, parce que j'aimerais vous dire ce que j'ai appris dans cette aventure en termes de client et de management. Ce qui s'est passé, c'est qu'effectivement pour développer ma société j'avais besoin de l'argent des autres. Parce que **tant qu'on ne gagne pas d'argent, on est entre les mains soit de ses banquiers, soit de ses investisseurs.** Qu'est-ce que j'ai appris sur l'économie d'aujourd'hui ?

- Premièrement, **on est dans une économie terrifiante : c'est l'économie de la peur !** Le Français est le plus peureux de la planète occidentale. Il a peur de tout. Saviez-vous que 60 % des Français disent que peut-être un jour, ils risquent de se retrouver SDF ? C'est quand même absolument terrifiant de vivre dans un

«Rêve de grandes choses, cela te permettra au moins d'en faire de toutes petites.»

Jules Renard

pays où 60 % des gens peuvent imaginer qu'ils soient un jour SDF, et dont la majorité des jeunes sont persuadés qu'ils vivront moins bien que leurs parents ?

Quand on se lève le matin sans projet, sans avenir, le monde est cuit ! **Face à une cliente qui a peur, vous avez l'obligation de la rassurer, de lui donner envie.**

- Deuxième élément, **on est entré dans une économie terrifiante en termes de prix. On est entré dans l'économie du prix bas.** Le Français est terrible parce qu'il veut tout et le contraire de tout mais sans jamais en payer le prix !

Et en plus, comme il passe sa vie sur Internet, il a le sentiment qu'aujourd'hui il comprend tout, que le prix des choses ne vaut plus rien.

Aujourd'hui, le client français considère qu'il est plus compétent que vous. Avant de venir vous voir dans votre institut, ne soyez pas dupe un seul instant, votre cliente va passer des heures à visiter chaque site de chaque institut. Elle va connaître chaque cabine, chaque soir. Je vous assure que ça arrive. Un client qui vient acheter un magnétoscope chez Darty est plus formé sur les magnétoscopes que le meilleur des vendeurs de Darty ! C'est terrifiant. Ça veut dire qu'aujourd'hui on est entré dans une économie du prix bas.

L'IMPORTANCE DU TERRAIN

Imaginez un ours et un crocodile qui se battent devant vous de manière assez féroce. Est-ce que vous misez sur l'ours ou le crocodile ? Qui gagne ? Je pense que ça dépend du terrain. Je suis à peu près convaincu que, sur la terre ferme, l'ours va se faire le crocodile parce qu'il est sur son terrain, et par contre, dans son marécage de Floride, c'est le cro-

«Le chef d'entreprise doit avoir sans cesse devant lui l'image de son client.»

Jean Boissonnat

codile qui va se faire l'ours. Qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire qu'il faut que vous entraîniez vos clientes sur votre terrain.

Votre terrain, c'est celui du service, de la gentillesse, de la différenciation, des nouveaux produits, des nouvelles techniques, de tout ce que vous trouvez, en fait, dans ce Congrès. Parce que si vous allez sur le terrain de votre cliente qui est celui du prix, vous êtes mortes. Je vous garantis qu'une société qui perd durablement de l'argent aujourd'hui va disparaître encore plus rapidement qu'avant, à cause de la crise.

DIFFÉRENCIEZ-VOUS !

Dans l'économie du prix bas, il faut absolument vous différencier par l'état d'esprit. Copier un massage, c'est super facile, mais copier l'état d'esprit d'une équipe, la gentillesse de celle qui vous accueille, l'intégralité d'une équipe, c'est extraordinairement difficile. Vous savez que

«Il n'y a pas d'ascenseur vers le succès. Il n'y a pas des marches.»

le client est devenu zappeur, et il va vouloir sentir chez vous toutes ces différences.

Je crois que si vous voulez afficher vos différences et si vous êtes, comme moi,

convaincues que c'est beaucoup plus facile de copier un concept que l'état d'esprit d'une équipe, il faut que ça se ressente chez vous. que tout témoigne de cet état d'esprit. Imaginez un médecin qui vous recevrait avec une blouse blanche couverte de taches de sang. Vous vous sauvez chez un médecin plus rassurant. Et bien, moi, j'avais dans mes cafés une blouse blanche tachée de sang. J'ai envoyé des signaux à des clients qui n'étaient pas les bons.

Il faut rassurer votre cliente, l'écouter, avoir avec elle une relation personnelle, il faut vous différencier. J'ai un ami alsacien qui adore un hôtel en Bretagne. Pourquoi cet hôtel ? Parce que la première fois où il y est allé, son petit déjeuner était accompagné d'un journal, non pas Ouest France, mais Les Dernières Nouvelles d'Alsace. Ce genre d'attention qui n'est pas dans les gênes des Français fait toute la différence ! Ça veut dire aussi que **vous avez besoin d'une équipe, proche de vos valeurs.** Vous avez une grande chance dans vos instituts, c'est que vous n'avez pas de cadres. Vous savez quelle est la définition du mot cadre dans le dictionnaire ? C'est une structure rigide qui entoure du vide. Je vous laisse juste réfléchir...

VOS OBLIGATIONS

Je voudrais conclure sur les obligations que vous avez : premièrement, c'est de **montrer l'exemple à vos équipes.** En 1992, j'avais fait visiter Disney à un groupe de Français, accompagné du DRH de Disney. Celui-ci passait son temps à ramasser des trucs par terre. Ce DRH, qui dirigeait 35 000 personnes, passait sa vie à faire le ménage ! Nous l'avons interrogé à ce sujet et il nous a répondu «Une de nos valeurs est la propreté. Qui serais-je pour passer à côté d'un papier gras sans le ramasser moi-même ?». **Embauchez des gens plus grands que vous, des gens qui vont vous challenger, vous faire grandir.** Donnez-leur du pouvoir, donnez-leur les clés du camion.

J'ai compris une chose avec mes jeunes collaborateurs. On m'a dit que

«Le chemin le plus court pour aller d'un point à un autre n'est pas la ligne droite, mais le rêve.»

Proverbe malien

les jeunes n'aimaient pas travailler. Pas du tout. Ils travaillent comme les autres. Simplement, ils veulent de la justice et ils ne veulent pas être traités de la même façon que le plus mauvais d'entre-eux. Je suis convaincu aujourd'hui que **si vous traitez de la même**

«Faites des choses simples de façon exceptionnelle.»

Byrd Baggett

façon tous les membres de vos équipes, les bons et les mauvais, tout le monde devient mauvais.

Je crois que les gens sont prêts à se défoncer. Ils veulent des responsabilités dans vos instituts et **ils veulent aussi que quand ils font des choses bien, on le leur dise.** Il faut se rappeler que finalement nos équipes ne nous doivent rien, et qu'on doit les traiter comme si elles étaient nos premiers clients. **Il faut leur dire de temps en temps les deux**

«Les opportunités, c'est comme les autobus, il y en a toujours un autre qui arrive.»

Richard Branson

plus beaux mots de la langue française : merci et bravo. Nos équipes ne nous doivent rien, je vous le répète. Souvent, on les prend toujours en flagrant délit d'échec, jamais en flagrant délit de succès !

CONCLUSION : L'ÉNERGIE DE L'ENTREPRENEUR

En conclusion, je voudrais vous dire que vous avez toutes l'énergie de l'entrepreneur. **Vous avez les quatre éléments qu'il faut : Cerveille, Cœur, Tripes et Foi** (pardonnez-moi le côté un peu barbecue) :

- **de la Cerveille** parce qu'il faut être intelligente. Aujourd'hui, dans l'actualité et le séisme économique que l'on vit, il vaut mieux une mauvaise décision tout de suite qu'une très bonne décision dans six mois, parce que dans six mois, on ne sait pas où on en sera. Audiard disait : «Un con qui marche va beaucoup plus loin que dix intellectuels assis en train de réfléchir»,

- **du Cœur**, parce que vous aimez ce métier, vous adorez ce que vous faites et ça se voit. Et c'est génial parce que c'est ça qui fait qu'on va venir chez vous et que vous ne souffrirez pas trop de la crise. Quand on n'aime pas ce que l'on fait, c'est dramatique, les gens se sauvent et vous n'attirez pas de talent. Vous savez, le talent, c'est fondamental. «Quelle que soit la longueur de la piste de l'aéroport, le cochon ne s'envole jamais.» Donc, il ne faut pas embaucher de cochon, mais des gens qui ont du talent,

- **des Tripes**, parce qu'il faut du courage et de l'intuition,

- **de la Foi**, parce qu'il faut avoir envie de réussir et pour ça il faut accepter d'échouer. C'est Churchill qui disait que «Le succès consiste à aller d'échec en échec sans jamais perdre son enthousiasme».

Je vous laisserai avec une dernière phrase du cité Jean Boissonnat, mon patron à L'Expansion, un des plus grands journalistes économiques français. C'est la plus belle phrase que je l'ai entendu dire, qui va tellement bien avec l'époque qu'on traverse aujourd'hui : **«En économie, quand on craint le pire, on le fabrique et quand on compte sur le mieux, on y contribue.»** ■

«On n'est jamais aussi vainqueur, ni aussi vaincu, qu'on se l'imagine.»

Charles de Montaigne

Philippe Bloch. e-mail : philbloch@free.fr

«L'épaisseur du rempart compte moins que la volonté de le prendre.»

Thucydide

QU'EST-CE QU'UN CLIENT ?

Chacun appelle son client de la façon dont ça l'arrange :

- vous prenez le train ou le métro, vous êtes un usager,
- vous prenez un taxi, vous êtes une course,
- vous allez au restaurant, vous réservez, vous devenez un couvert,
- vous prenez un avocat, vous devenez une affaire,
- vous allez voir un médecin, vous êtes un patient,
- pour un maçon, vous êtes un chantier,
- etc.