

## En quoi la confiance est-elle capitale dans l'acte d'entreprendre ?

C'est la seconde fois qu'on me demande de prendre la parole sur ce sujet. J'espère que ce ne sera une redite pour personne. Mon plus grand fils, 14 ans, m'a conforté ce matin : une intervention sur la confiance dans l'entreprise ? Ah c'est sur, tu es bien placé pour en parler, aux deux extrêmes !

Je le dis pourtant d'entrée : Je ne pense pas être bien placé pour donner une réponse **théorique** à cette question. Ce n'est pas une fausse modestie, c'est la certitude d'une incapacité personnelle à entreprendre sans confiance.

Je peux donc livrer une expérience, donner un témoignage de l'importance de la confiance dans ce que j'ai entrepris. J'y trouve aisément des moments où la confiance ou le manque de confiance ont été décisifs sur les événements. Je ne sais pas si cette confiance aurait été aussi décisive pour d'autres que moi. Ce témoignage me paraît donc être un éclairage, pas une démonstration.

Faire confiance dans l'acte d'entreprendre, pour moi, c'est une façon de faire. Je n'ai jamais suivi (subi ?) de cours de management, d'encadrement... ma formation a été sur le tas. Sans doute il ya d'autres façons de faire avancer une entreprise, et d'autres personnes peuvent le faire sans s'appuyer sur la confiance, ou beaucoup moins que j'en ai besoin ; je crois pourtant que si j'avais accumulé d'autres façons de faire dans ma boîte à outils, je ne me passerais pas de la confiance, qui reste nécessaire pour que l'entreprise reste une aventure humaine.

Faire confiance c'est donc facile pour moi. En faire une conférence, c'est peut-être enfile un habit bien grand.

Je partirai, bien sûr, dans la direction que ceux qui me connaissent imaginent : si on m'a proposé cette intervention, c'est qu'on connaît un peu mon expérience de ces dernières années. Mais auparavant, je vais poser le sens que je donne aux deux mots-clés du titre : **entreprendre** et **confiance**.

### Qu'est-ce qu'entreprendre ?

Je commence par une définition de ce que je mets dans le mot entreprendre : Entreprendre, c'est démarrer, et dérouler, une action suffisamment ambitieuse pour ne pas pouvoir la réaliser seul. Ambition doit être compris au sens le plus noble ; il y faut de l'ouverture d'esprit, voir grand. De l'ouverture des mains, pour se mettre au boulot. De l'ouverture aux autres, parce qu'on a besoin d'eux. Je disais, démarrer et dérouler l'action : il y a donc aussi de l'ouverture temporelle ; entreprendre, est un acte de tous les jours.

### Qu'est-ce que la confiance ?

Je pense qu'il faut éviter quelques écueils quand on parle de confiance.

L'écueil de la naïveté. Celui qui consiste à croire que « tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil ». Et que tout ira toujours bien. Comment savoir si on est dans ce travers ? En se demandant justement s'il y a prise de responsabilité.

L'écueil de l'orgueil (ou de l'assurance). Il est facile d'appeler confiance un orgueil déplacé. La confiance ce n'est pas « rien de m'arrêtera, rien ne me fera trébucher, de toutes façons j'ai raison ». C'est « Je me relèverai, je saurai repartir quand je verrai que je me suis trompé ».

La confiance, ce n'est pas ne pas douter, c'est avancer malgré les doutes. La confiance, c'est une capacité à s'émerveiller, à s'enthousiasmer, un mélange d'optimisme et d'attente.

## **Confiance en soi, confiance en l'autre, confiance en l'Homme**

En tordant un peu la grammaire française, confiance, c'est « se fier *avec* ». Il n'y pas de confiance qui ne soit pas relationnelle. Avoir confiance, c'est reconnaître son in-suffisance, son besoin de diversité, d'altérité, voire d'adversité.

Relation à soi, relation aux autres. Où est l'altérité dans la relation à soi ? Dans l'acceptation que je ne sais pas qui je suis. Si je crois me connaître complètement, je retombe dans l'orgueil. « Je ... est un autre » a prononcé Rimbaud.

La confiance en moi me permet de m'ouvrir, de prendre le risque de la relation à l'autre. Le risque de la confiance en l'Homme. Je peux donner ma confiance parce que je me reconnais le droit à l'erreur et la force de vivre cette erreur.

Au-delà, si j'ai confiance en l'autre et me dit qu'il a confiance en moi, comment ne pas avoir moi-même confiance en moi ?

Dès lors que je fais confiance à l'autre, que je crois que nos différences vont s'enrichir et nous enrichir, je fais naître la relation. Cette relation, ce n'est pas moi, ce n'est pas l'autre ; c'est une 3<sup>ème</sup> entité. C'est quelque chose qui peut produire du fruit, sans se substituer à l'autre ou à moi. C'est *en plus*. Nous devenons créateurs. Alors on peut avoir de l'ambition et entreprendre.

### **Vivre la confiance dans ses responsabilités**

Je vais revenir maintenant un peu plus à ce qu'on attendait de moi, ou peut-être avec plus de justesse, à ce à quoi on s'attendait en me proposant de prendre la parole.

Si cette proposition m'a été faite, c'est que je suis perçu au moins par certains, comme ayant dû avoir et inspirer confiance dans cette expérience de 10 ans d'entrepreneur. Rien d'exceptionnel je pense, mais peut-être que j'en m'ouvre aux autres de manière plus naturelle.

Je suis quelqu'un qui vis de la confiance. De la confiance reçue, de la confiance donnée. Je me demande même si ce n'est pas le cas de tout le monde. Si la source du bonheur n'est pas dans la confiance qu'on donne et la confiance qu'on reçoit.

Alors on me dira, la confiance, c'est un risque, surtout dans les responsabilités. Et bien oui. C'est accepter, c'est choisir, de partager, de se dévoiler, de ne pas tout maîtriser... je crois que c'est ça entreprendre.

Mais c'est surtout une chance. J'entends régulièrement que je suis quelqu'un qui a de la chance ; j'ai souvent répondu (et je pense encore aujourd'hui) qu'on a la chance qu'on se donne. Sous-entendu : il faut oser. (*Une petite digression pour rire : il faut aussi doser, pour ne pas tomber dans le travers mentionné par Audiard dans « les tontons flingueurs » : Les cons, ça ose tout, c'est même à ça qu'on les reconnaît*). On a donc la chance qu'on se donne, je le crois, mais en rester là est prétentieux : la chance qu'on ne se donne pas, c'est celle du point de départ. J'ai effectivement une chance énorme : je suis tombé dedans quand j'étais petit. J'ai reçu la confiance dès le départ.

C'est enfin une responsabilité : établir une relation de confiance, c'est aussi s'engager à être à la hauteur de la confiance reçue.

## **Mon expérience**

*« C'est l'histoire d'un mec... » aurait dit Coluche.*

C'est l'histoire d'un mec qui, je le disais, s'est formé à l'encadrement « sur le tas ». En encadrant des adolescents, dans un rôle d'éducation, on DOIT faire confiance ; et on découvre tout ce que cette confiance offre de possibilités, de réussites de bonheurs.

Oui, 30 jeunes dont les 2/3 n'ont jamais porté de sac à dos sont capables de traverser en 3 semaines le GR20 en Corse, réputé le plus difficile d'Europe.

Oui, 30 paires de parents ou presque sont prêts à accepter, avec 8 mois d'avance, de voir partir leurs enfants 4 semaines au Canada à un moment où on ne sait pas ce qu'on va y faire ni avec quel argent on va le financer.

Ça peut paraître un discours bien sucré, mais ça forge la certitude qu'on peut avoir de grandes ambitions si on les aborde avec la confiance que donne la conviction.

C'est l'histoire d'un mec qui s'est marié, a 3 enfants et pour qui la relation de confiance qu'il a avec chacun, femme et enfants, est ce qu'il a de plus cher. On est certainement très nombreux dans ce cas-là, déjà dans cette salle. C'est pas pour ça que ça n'a pas son poids ! Il s'agit bien de confiance et de responsabilité.

C'est l'histoire d'un mec à qui un copain dit un jour : « Si tu as des idées de création d'entreprise, tu m'en parles ; je peux t'aider et je te fais confiance ». Sa femme l'encourage : « C'est le moment, depuis le temps que tu y penses ».

Projet, risque : tout le monde était prêt, prêt jusqu'à entendre que si la conjoncture devait me faire choisir entre l'entreprise et le couple, seul le couple resterait.

### *Depuis 1999*

Beaucoup d'entrain, beaucoup d'erreurs

On a démarré à 3 en 1999 ; Eric, ami et camarade de promotion, Jean-Claude, mon fournisseur dans mon métier précédent et de 20 ans mon aîné. Eric dans le costume du capital-risqueur, non impliqué au quotidien. Des erreurs sur les capacités des uns ou des autres (salariés), une erreur fondamentale sur l'intérêt des acheteurs sur le marché visé : d'où des pertes énormes rapportées à la taille de l'entreprise. Fin 2001, 150 k€ de pertes cumulées. La seule chose qu'on n'ait pas perdue dans ces moments-là : la confiance les uns dans les autres.

Une réorientation en 2002

Embauche qui peut ressembler à une fuite en avant, en tout cas un nouveau pari risqué alors que les premiers ne sont pas gagnés, loin s'en faut. La personne embauchée convaincue seulement par la confiance qu'elle a dans Jean-Claude. Fin 2002, 250 k€ de pertes cumulées. Et pourtant Eric qui nous suit.

Le décès de Jean-Claude en 2004

La certitude qu'il faut continuer, ne serait-ce pour la confiance que nous a témoignée cet homme. Et malgré sa famille qui doute, et malgré ce nouveau salarié qui n'a pas confiance.

Une manipulation en 2005

Le salarié embauché en 2002 nous a apporté les produits qui font plus de 40% de notre chiffre d'affaires. Dans son business-plan, il devait nous en apporter 70%. Donc paradoxalement, on n'arrive pas à véritablement démarrer, mais on ne peut pas se passer de lui. Il peut repartir quand il veut avec ces produits. Il en profite pour imposer ses décisions, jusqu'au licenciement d'un collaborateur.

Un impayé en 2006

Le montant en cause nous aurait fait disparaître, ne serait-ce qu'un an plus tôt. Ça aurait dû être la première année positive (au bout de 7 ans !). C'est au contraire le moment où ce salarié croit qu'on ne s'en remettra pas. Pour tirer les marrons du feu et parce qu'il est convaincu qu'on ne pourra pas tenir nos engagements vis à vis de lui, il déclenche une procédure de Prud'hommes. Il gagne puisque notre accord de « valoriser son apport dès que la société en aurait les moyens » n'a pas de valeur juridique. Il réussit en plus à faire reconnaître son départ, avec son chiffre d'affaires, comme un licenciement de fait. Beaucoup d'argent... Le point le plus important pendant ces 3 ans de procédures (et après) : avoir gardé la confiance de mes collègues. Je pense qu'à ce moment, s'ils n'avaient pas cru en moi, j'aurais douté de l'intérêt de poursuivre.

Depuis 2008

J'embauche en 2008, une fois la situation stabilisée, un nouveau commercial très expérimenté. 1 mois ½ après son arrivée, mon plus ancien collègue, embauché en 2000, s'en va, remplaçant l'autre... Et il revient 20 mois plus tard !