



enquête • ils ont connu des hauts et des bas

Faire d'un échec son moteur !

Ils ont connu la faillite ou le licenciement mais n'ont pas baissé les bras. Aujourd'hui, leur succès leur tient lieu de revanche. Faites comme eux !

À en croire le parcours de la plupart des entrepreneurs, la route vers le succès est incontestablement semée d'embûches. En France, par pudeur ou par honte, on peine encore à admettre l'évidence : l'échec fait partie du jeu. Les Tapie, Messier, Bolloré, Arnault et même Pinault sont tous passés par là, même si certains le cachent mieux

que d'autres. Alors quels enseignements tirer de leur expérience ? Comment rebondir après, retrouver la confiance des banques et séduire de nouveaux partenaires alors que vous êtes pointés du doigt ?

L'échec à la française

Premier constat, si tous les chefs d'entreprise ont de près ou de loin ren-

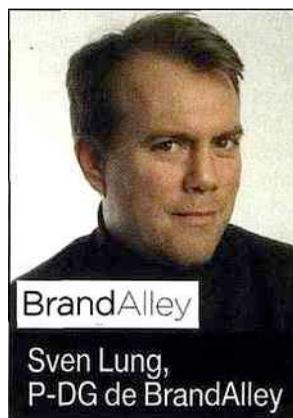
contré des difficultés au cours de leur carrière, rares sont ceux qui acceptent d'en témoigner. Mauvais pour leur image de marque, tabou culturel ou simple désir de tourner la page ? Après avoir monté 10 sociétés en vingt ans, fermé 2 par liquidation, cédé 4, conservé 2 autres et monté B-SERIOUS (société de jeux vidéo pour Facebook et iPhone), Fred Tavernier a pu forger sa théorie de « l'échec à la française ». « *En France, une fois sorti de la tornade des juges, des avocats et du combat contre l'incompétence des banquiers, administrateurs et autres liquidateurs, le chef d'entreprise qui arrive à conserver un minimum de stabilité et d'énergie voit*

Victime de la bulle Internet, il lance 10 ans après BrandAlley à l'assaut de vente-privée

Issu d'une famille vosgienne d'industriels du textile, diplômé de l'ESSEC, Sven Lung se lance très jeune dans la création d'entreprise. À vingt-cinq ans, il développe un nouveau logiciel permettant de syndiquer des millions de sites-clients, parvient à lever 100 millions de dollars et tente l'aventure dans la Silicon Valley. Seulement la bulle Internet explose au même moment et les investisseurs, clients et partenaires abandonnent le projet du petit Français. Sa société, Imediation, n'aura vécu que trois ans malgré un avenir prometteur. Sven Lung ne se laisse pas démonter pour autant. De retour en France et plein

d'idées, il intègre un fonds suisse d'investissement avant d'entrer au conseil d'administration du site PrmeMinister. De nouveau dans son univers, le commerce et les nouvelles technologies, il assiste en direct à l'explosion du B to C sur la Toile. C'est en se promenant un jour à La Vallée Village, royaume du destockage de vêtements et accessoires de marque que l'entrepreneur, alors âgé de trente-quatre ans, qu'il crée BrandAlley en 2005. Cette fois, les investisseurs restent jusqu'au bout : un premier tour de table rassemble 700.000 euros, un second 3 millions (en

décembre 2005, avec Banexi et France Investissement), un troisième 6 millions en février



2007... En moins de cinq ans, le 1^{er} site français à proposer un catalogue permanent de plus de 10.000 produits ainsi que des ventes flash avec des remises allant jusqu'à 70% crève tous les prévisionnels. BrandAlley est aujourd'hui le 1^{er} portail de boutiques, 2^{ème} site de ventes privées sur Internet en France (n°1 en Grande-Bretagne) et dans le Top 15 des plus gros portails Web marchands en ligne. Après 27,5 millions d'euros en 2008, l'entreprise a dépassé les 50 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009 et devrait atteindre les 100 millions en 2010

Remercié du Club Med, Serge Trigano lance sa chaîne d'hôtels VIP



Serge Trigano, P-DG de Trigano & Sons avec ses 2 fils, Philippe Starck et Cyril Auizerate.

Fils de Gilbert Trigano (P-DG du Club Med pendant plus de trente ans), Serge Trigano prend la succession de son père lors de son départ à la retraite en 1993. Remercié par les actionnaires à peine quatre ans plus tard, «l'enfant du Club» s'est aujourd'hui reconstruit dans l'hôtellerie de ville et travaille avec ses fils Benjamin et Jérémy Trigano, en association avec Cyril Auizerate et Philippe Starck. De quoi boucler la boucle.

Comment tourne-t-on la page sur une histoire de famille aussi longue ?

Pour vous dire les choses honnêtement, ça a été un passage assez douloureux. En 1997, j'avais un peu plus de cinquante ans et j'avais passé trente ans au Club. Le jour où l'on vous dit que c'est fini, ce n'est pas très agréable...

Étiez-vous préparé ?

Nous vivions une époque un peu difficile mais je ne m'attendais pas à ce que ce soit fait aussi rapidement, un peu violemment. Ensuite, il a fallu tourner la page... À ce

moment-là, je n'avais pas d'autre projet puisque je vivais 100% Club : je mangeais Club, je dormais Club, je travaillais Club... J'ai eu la chance d'avoir une famille très présente pour me soutenir.

Quel regard portez-vous sur le Club Med aujourd'hui, sur ses difficultés notamment ?
Depuis que je suis parti, je n'ai jamais porté de jugement de valeur sur les équipes qui dirigent



aujourd'hui le Club. Je ne sais que trop à quel point l'entreprise est difficile à gérer.

Auriez-vous pu entreprendre dans un autre secteur que le tourisme ?

J'ai eu environ trois mois de passage à vide mais j'ai très vite eu envie de redémarrer et de rester dans le métier. Je suis né dans l'hôtellerie et

c'est un peu dans les gènes de la famille de mettre en scène des lieux. C'est ainsi que je vois le métier de l'hôtellerie aujourd'hui. C'est ce que je suis en train de faire avec le Mama Shelter et les autres hôtels que nous gérons actuellement.

Justement, vous avez ouvert cet hôtel à Paris en 2008 après avoir créé votre société Serge Trigano & Sons ? Quel est le concept ?

C'est une petite société familiale qui a pour vocation d'imaginer et de créer des concepts hôteliers pour ensuite les opérer et les commercialiser. Le projet est né d'une réflexion que j'ai eue avec mes fils et un de nos associés sur l'idée qu'il y avait encore des choses à imaginer pour l'hôtellerie de ville. Je pense que le goût des gens est en train de changer et que, à l'avenir, on aura peut-être moins envie de partir loin mais plutôt de redécouvrir le tourisme des

villes, d'y faire des séminaires également. Entre les palaces très chic mais inabordables et les hôtels de chaîne bon marché mais un peu tristes, il y définitivement un marché à conquérir. Le Mama Shelter est la réponse : un lieu de vie (bar, restaurant, salles de réunion) avec 172 chambres à l'étage dans le XX^{ème} arrondissement de Paris. Et nous avons travaillé avec Philippe Starck pour le design et la mise en scène.

A-t-il été facile de retrouver partenaires et financements ?

Aujourd'hui, le Mama Shelter marche très bien mais le démarrage a été long. Nous avons mis cinq ans à monter le financement et, honnêtement, beaucoup des banquiers et des investisseurs que nous avons sollicités (y compris ceux avec qui j'avais travaillé à l'époque du Club) ne croyaient pas en notre projet. Il a fallu se refaire un carnet d'adresses et trouver de nouveaux partenaires. C'est finalement le groupe des Caisses d'épargne qui

nous a fait confiance alors que tous les autres nous fermaient la porte.

Qu'avez-vous retenu de votre expérience au Club ?
Je crois que la force du Club, c'était sa capacité à anticiper les besoins des gens, de créer des lieux de vie et d'y apporter des valeurs. C'est ce que mon père m'a enseigné et ce que j'ai retenu. D'autre part, je n'envisage pas d'entrer en Bourse. Je souhaite garder le contrôle de cette affaire, quitte à la développer à mon rythme pour ne pas revivre une situation que j'ai déjà et douloureusement vécue.

Quels sont vos projets aujourd'hui pour Serge Trigano & Sons ?

Nous allons développer le concept du Mama Shelter à Istanbul, Marseille, Lyon et 4 ou 5 autres villes de France d'ici 2012. Aujourd'hui, je suis un homme heureux, un peu angoissé parce que c'est dans ma nature, mais l'affaire marche très bien et j'ai la chance de travailler avec mes fils. C'est formidable.

son image fortement se ternir dans le milieu dans lequel il évoluait en tant que membre reconnu quelques mois auparavant. Les langues se délient,

souvent d'ailleurs pour colporter des informations aussi fondées sur l'entreprise défunte que sur le monstre du Loch Ness lui-même. Un jeu du "je ne

sais rien mais je vais tout vous raconter" qui malheureusement trop souvent affecte ce qu'il reste de courage à l'entrepreneur mais qui, heureusement,

Évincé d'Atari, il veut devenir le roi du Robot

Disponible et décontracté, l'ancien patron d'Infogrames (aujourd'hui Atari) ne garde aucun souvenir amer du passé. Il aurait pourtant de quoi : après avoir fondé et dirigé cette société d'édition et de distribution de jeux vidéo pendant plus de vingt ans, il est remercié par le conseil d'administration le 5 avril 2007. Passionné de robotique, Bruno Bonnell en profite pour créer Robopolis. Bonne pioche : depuis 2007, son chiffre d'affaires est passé de 1,5 à 10 millions d'euros.

Comment avez-vous vécu votre départ d'Infogrames ?
Je ne l'ai pas vécu comme une surprise ou une crise, même si j'ai d'abord essayé de résister. Quand je me suis rendu compte que les décisions de mes milliers d'actionnaires étaient irrévocables, j'ai plutôt positivement en regardant le bilan de ce que j'avais fait, notamment le respect d'un certain nombre d'engagements. J'ai pu rendre la société sans dettes et avec suffisamment de cash pour rebondir. C'était fondamental pour moi. Pourtant, l'image extérieure était celle d'un échec car lorsqu'on parle de départ, c'est ce à quoi on pense.

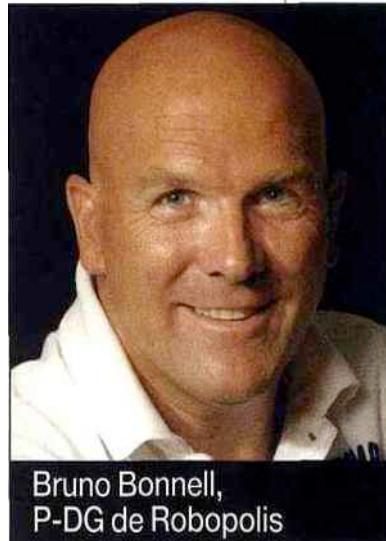
Comment est née l'idée de Robopolis ?
J'avais acquis une boutique parisienne en 2006, qui s'appelait Robopolis et qui a fermé depuis. Je l'avais achetée comme un amateur de pâtisseries achèterait une

pâtisserie ! Encore en poste à Infogrames, je considérais cela comme un hobby mais j'y ai rapidement vu la possibilité de développer une nouvelle entreprise autour de la distribution de robots de services et la création de logiciels sur plate-forme robotique. J'ai donc véritablement commencé à creuser l'idée environ trois mois avant mon départ d'Infogrames.

Le projet a-t-il été difficile à monter ?
Je n'ai eu aucun mal à trouver des partenaires parce que je n'en avais pas besoin ! En revanche, ce fut plus difficile avec les banques qui, à tort, n'avaient retenu que les dernières années d'Infogrames, en oubliant son fabuleux développement de 1993 à 2000. Nous avons donc commencé en autofinancement uniquement.

Dirigez-vous Robopolis de la même façon que vous dirigiez Infogrames ?
Pas du tout ! Aujourd'hui, j'ai un rôle plus stratégique et je forme beaucoup la jeune génération à laquelle je crois. Je suis moins dans l'opérationnel que du temps d'Infogrames. Cette expérience m'a fait mûrir et m'a apporté du recul sur le "syndrome de l'hyper-président". Ce n'est pas parce qu'on possède tous les pouvoirs qu'il faut les maîtriser seul, au contraire. Dès le départ, il faut adopter une logique de responsabilisation des personnes. C'est en

déléguant, même aux juniors, que l'on peut se développer dans plusieurs domaines en même temps.



Vous publiez en mai votre premier livre, «Viva la Robolution !*». Quel est le message ?
Après l'outil et la machine, l'humanité est en train de vivre une nouvelle révolution. J'ai essayé de vulgariser ma passion : qu'est-ce que les robots et pourquoi ils vont changer notre vie ? C'est une source inépuisable de nouvelles sociétés et j'espère que Robopolis n'est qu'un pionnier de cette "robolution !". Dans tous les domaines de la vie sociale (santé, sécurité, transport, domestique, éducation...), l'introduction des machines intelligentes va bouleverser les habitudes et créer des marchés d'exception. C'est la possibilité, comme aux débuts d'Internet, de créer des milliers de start-up.

pour ma part, est passé très loin de mes préoccupations ainsi que de mon quotidien».

Pour avoir travaillé en France, au Maroc et aux États-Unis, cet homme, qui se qualifie de «*serial entrepreneur*», connaît pourtant une autre façon de voir les choses. «*Aux "Staïtz", connaître un échec en tant qu'entrepreneur est un point positif. Là-bas, l'échec est synonyme d'expérience et de maturité. Lorsque vous annoncez de manière un peu honteuse (au départ) que malheureusement vous avez dû fermer votre dernière entreprise, les gens vous tapent sur l'épaule et vous disent "Great, that's a good thing" ! Et vous prenez de l'assurance. Vous en avez tiré un maximum d'expérience et sortez grandi par ces épreuves. Savez-vous que certaines entreprises américaines ne proposent des jobs qu'à des personnes ayant connu un échec d'entrepreneur afin de n'embaucher*

que les plus aguerris et les plus motivés ?». Pas étonnant que de nombreux chefs d'entreprise décident de s'expatrier et de tenter le rêve américain...

Une étape difficile

Olivier de Conihout, cofondateur de l'Espace Dirigeants, conseil en transition de carrière, a accompagné des centaines de cadres supérieurs et dirigeants, quelle que soit la nature de leur projet : salariat, activité en indépendant, création ou reprise d'entreprise. Il connaît donc bien les problèmes auxquels ils sont confrontés lors de la faillite d'un projet ou d'un licenciement. «*Les difficultés sont différentes d'une personne à l'autre. D'ailleurs, les consultants de l'Espace Dirigeants élaborent systématiquement une approche personnalisée de l'accompagnement. Un ancien "salarié" doit prendre conscience de la totale responsabilité qu'il prend lorsqu'il devient entrepreneur. Un ancien entrepreneur qui souhaite retrouver une activité "salariée" devra accepter d'avoir*

* Éditions Jean-Claude Lattes

un "n+1". Un ancien chef d'entreprise qui a perdu beaucoup d'argent dans son aventure précédente doit tout de même accepter le nouveau risque, et son banquier également... Un ancien entrepreneur qui a gagné beaucoup d'argent dans son aventure précédente doit conserver la tête froide avant d'investir dans le nouveau.

Après un échec, du fiasco au simple dépôt de bilan pour des raisons indépendantes des compétences du dirigeant, il faut pourtant retrouver la confiance des banques pour décrocher un financement. Et c'est là que l'entrepreneur doit concentrer ses efforts. «Les banquiers et les partenaires regardent généralement, en premier critère, l'expérience des associés au projet. L'équipe constituée doit démontrer sa capacité à gérer le projet proposé. La plupart des entrepreneurs ont vécu des réussites et des échecs ; c'est le travail effectué avec le consultant sur les scénarii de réussite et les scénarii d'échec qui va permettre à l'entrepreneur d'être plus efficace et performant dans son nouveau projet. "Connais-toi toi-même" constitue l'élément fondamental de toute personne cherchant à réorienter sa carrière. Savoir communiquer de façon efficace et pertinente sur sa capacité à générer des résultats constitue la deuxième clé qui créera la confiance de ses interlocuteurs», conseille Olivier de Conihout.

Rebondir coûte que coûte

Selon David McClelland, théoricien et psychologue américain, l'entrepreneur est avant tout motivé par un besoin débordant de réalisations. Il est mu par la «nécessité de construire». Indépendant, souvent épris de liberté, il ne peut se résoudre à admettre la défaite et déposer les armes. Si l'entrepreneuriat coule dans ses veines, cela ne l'empêche pas d'apprendre de ses erreurs pour continuer à aller de l'avant, malgré les critiques

Licencié d'AOL, l'ex-P-DG a créé le N°1 de la chaussure sur le Net



Stéphane Treppoz,
P-DG de Sarenza.com

Brillant, Stéphane Treppoz n'a jamais eu peur des défis. Lorsqu'il intègre la Générale des Eaux, devenue ensuite Vivendi Universal, il y travaille sur des projets de fusions-acquisitions dans le domaine des médias, participe au lancement d'un des premiers services d'accès à l'Internet haut débit en Europe baptisé Télé Riviera multimédia, puis, pendant neuf mois, mène

la négociation qui aboutit à la prise de contrôle d'AOL France par Vivendi en 1997. Le mariage consommé, Stéphane Treppoz est propulsé P-DG d'AOL France. En six ans, il fait passer la filiale de «125 salariés à plus de 1.000, et un nombre d'abonnés multiplié par 10».

En 2004, son débarquement est donc plutôt une surprise

pour lui. «Quatre mois auparavant, je venais d'être évalué comme "excellent" par mon supérieur direct». Une situation difficile qu'il surmonte auprès de ses proches, auprès desquels il trouve les seuls regards valorisants. «L'environnement a un rôle important à jouer. L'image que l'on a de soi-même peut être amoindri. Or, il ne faut jamais

oublier que l'on est la même personne avant, pendant et après». Il n'a pourtant pas failli puisque, contrairement à sa maison mère américaine, AOL France ne perd pas de clients, mais reconnaît volontiers des erreurs de jugement. «Il est important non pas d'avoir raison contre tous mais d'assumer ses choix. Il ne faut pas avoir peur du regard des autres. Tout cela n'est qu'une vaste comédie qu'il faut jouer sérieusement». Depuis, parce qu'il a su relativiser, il est revenu aux affaires, en prenant la tête de Sarenza.com, vendeur de chaussures en ligne, avec le succès que l'on connaît. Son conseil : «Lorsque l'on est en haut, il faut se dire que l'on n'a jamais été aussi près du bas, et lorsque l'on est en bas que l'on ne peut que remonter».

et les portes closes. Même constat à l'Espace Dirigeants : «Le véritable entrepreneur sait prendre des risques et doit les accepter. Tout en étant, cela va de soi, affecté par l'échec, il est généralement résilient et particulièrement bien armé pour rebondir, une fois passé la phase de deuil».

«À nous d'être au-dessus de tout cela, d'éviter les corbeaux et autres vautours», conclut pour sa part Fred Tavernier. «Analyser nos erreurs, essayer de trouver où les choses ont commencé à ne plus tourner rond. C'est à ce prix que nous progressons. Et, par-dessus tout, il nous faut rebondir. Que faire d'autre d'ailleurs ? Rien ne sert de nier que nous sommes vraiment : on est entrepreneur ou on ne l'est pas ! Un nouveau projet est toujours le moment de se reconstruire et de se redonner des objectifs». Une fois les erreurs analysées et sa motivation

regonflée à bloc, l'entrepreneur peut repartir au combat et chacune de ses actions doit lui apporter du positif. «Se mettre en mouvement engendre de l'attraction et le bon mouvement attire les bonnes ondes. En restant patient et concentré sur son objectif, le dirigeant va forcément fédérer et motiver autour de lui. Ainsi, même ceux qui avaient pris de la distance pour éviter d'être contaminés par ces échecs finiront par revenir faire de l'œil ou du pied... Mais ceux-là ne sont pas fiables !», insiste-t-il. La détermination, la confiance en soi et en son projet restent donc les ingrédients magiques pour réussir malgré l'échec. Si ces qualités sont à la portée de tous, seuls les entrepreneurs, les vrais, savent transformer l'essai et faire d'un projet parfois insolite une entreprise qui marche.

Louise Roumier