

## **Capital-risque & détection de nouveaux talents**

### **La maturité de l'ego est la clé**

Caractères forts ? Caractériels ?

Compte rendu de la deuxième session du séminaire

*Le facteur humain en capital-investissement*

Le mercredi 17 juin 2009 au MEDEF

En partenariat avec la SFAF



**Finance for Entrepreneurs**

Un nouveau pacte entre investisseurs et leaders d'entreprises

Le facteur humain en capital-risque s'inscrit dans le cadre de recherche sur les actifs immatériels. La sphère financière se rend compte depuis quelques années que ce critère extra-financier échappe aux grilles d'analyse classiques alors qu'il fait partie intégrante de la valorisation des entreprises. Mais comment le prendre en compte ?

La longévité d'une jeune entreprise réside dans sa capacité à résister aux chocs. Elle reflète, en réalité, la capacité de l'entrepreneur à tenir debout quoi qu'il arrive et à savoir s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution. Une des missions de l'investisseur est donc d'identifier les leaders d'entreprises qui trouvent au fond d'eux-mêmes leur centre de gravité.

L'entrepreneur vit en plein paradoxe : il doit tenir son cap tout en affrontant ses doutes comme les « désirs » de ceux qui le suivent. Il doit asseoir son leadership tout en sachant se remettre en cause et innover constamment. Telle Alice, traversons le miroir et arrêtons-nous devant le caractère de l'entrepreneur. Devant la diversité des profils, une singularité : une capacité à gérer ses contradictions, à gérer la complexité. Autrement dit un ego mature : fort... et ouvert aux autres.

Evaluer les actifs immatériels est probablement l'enjeu financier majeur du XXI<sup>e</sup> siècle. Pour l'évaluation du principal actif d'une start-up (l'ego de l'entrepreneur), l'analyse transversale (ou systémique), dans la continuité de la *French theory*, nous donne des clés. Le facteur humain est éminemment complexe. Il nécessite une approche méthodologique spécifique : l'écoute attentive du récit de vie du leader – la psychologie au service de la finance – qui révélera sa mythologie personnelle, son écosystème personnel et ses capacités de transmission (management des personnes).

Maud Louvrier-Clerc  
Responsable de la recherche

**Finance for Entrepreneurs est un think-tank pour le développement de la recherche sur le facteur humain en capital-investissement. Investisseurs, entrepreneurs, consultants et étudiants nous partageons la même conviction : le développement du capital-entrepreneurial fait l'essentiel de la réussite d'un projet.**

Notre groupe\* a pour objectif de placer le leadership entrepreneurial au cœur des critères financiers comme garant d'une robustesse de l'entreprise innovante. Nous fondons nos recherches sur la méthode d'entretien et les critères d'évaluation de nouveaux entrepreneurs qu'a développés et testés **Matthieu Langeard** pendant 18 mois au sein de l'équipe de gestion actions 'Talents' d'AXA Investment Managers. Cette approche est issue de sa double pratique opérationnelle pendant 15 ans en investissement - création de valeur liée à l'entrepreneur - et en psychologie appliquée.



Finance for Entrepreneurs est partenaire de la SFAF et du MEDEF  
Et membre de l'École française de l'immatériel

\* L'association loi 1901 a été créée en mars 2009 par une équipe bénévole, des professionnels de la sphère financière (issus du monde du capital-investissement, de la banque privée et de la gestion d'actifs) et des entrepreneurs. Elle compte aussi parmi ses membres une psychiatre, une psychologue, un philosophe et des étudiants d'HEC. Le conseil d'administration est constitué de Laurence Lucas-Skalli, Matthieu Langeard, Anne Ferré, Maud Louvrier-Clerc, Xavier Brischoux, François Bert, Thibaut Barbarin, Christophe Place, Anne-Claire Richardot et Mathieu Bensadoun.

## Sommaire

p. 4 : I - **Alban Eyssette**, responsable de la commission de recherche sur les actifs immatériels de la Société française des analystes financiers (SFAF), partenaire de Finance for Entrepreneurs (FFE) : introduction de la session

p. 5 : II - **Laurence Lucas-Skalli**, présidente de FFE : présentation de la session

p. 7 : III - **Xavier Brischoux**, membre de FFE, étudiant à HEC : notre contribution à l'Ecole française de l'immatériel

### Capital-risque & détection de nouveaux talents : l'approche de FFE (1<sup>re</sup> partie)

p. 8 : IV - **Matthieu Langeard**, fondateur de FFE

#### Table ronde

p. 14 : V - **Jean Sauttreau**, **entrepreneur**, président fondateur de Compart

p. 16 : VI - **Gilles Nobécourt**, **investisseur**, directeur associé chez Rothschild Investment Partners

p. 18 : VII - **Bénédicte Haubold**, **experte du facteur humain**, fondatrice d'Artélie Conseil

#### Workshop animé par Laurence Lucas-Skalli

p. 20 : VIII - Compte rendu des rapporteurs

p. 22 : IX - **Laurence Lucas-Skalli** : conclusion du *workshop*

### Capital-risque & détection de nouveaux talents : l'approche de FFE (2<sup>e</sup> partie)

p. 23 : X - **Matthieu Langeard**

p. 25 : remerciements

# I

## Alban Eyssette

**Responsable de la commission de recherche sur les actifs immatériels  
de la Société française des analystes financiers (SFAF)**

### **- Introduction de la session -**

La SFAF, par la création d'une commission de recherche sur les actifs immatériels, témoigne de sa volonté de promouvoir l'intégration des critères intangibles, en particulier le capital humain, au sein de l'analyse financière classique. Il paraît donc essentiel de s'appuyer sur l'expérience d'entrepreneurs et de capital-risqueurs pour qui cette dimension est primordiale et de comprendre quels sont leurs critères de valorisation.

L'immatériel est une vraie, une réelle valeur de l'entreprise, mais ses composantes (brevets, hommes...) ne révèlent leur valeur que sur le long terme et sont très peu prises en compte aujourd'hui dans les bilans des entreprises. La SFAF est convaincue qu'une meilleure prise en compte de ces éléments peut permettre de conforter les raisonnements financiers classiques (DCF, prime de risque, *business plans* à long terme). La question sous-jacente restant sans surprise celle de la confrontation entre génération de résultat à court terme et pérennité de l'entreprise.

Pour réussir, la mise en œuvre et la recherche se doivent d'être collectives. Tout le monde doit entrer dans le jeu : émetteur, investisseur, analyste... Les échanges sont cruciaux. Pour la commission de la SFAF, un groupe de travail comme Finance for Entrepreneurs, est un lieu privilégié de rencontre et d'élaboration.

## II

### Laurence Lucas-Skalli

Présidente de Finance for Entrepreneurs

- Présentation de la session -

*« J'affirme aujourd'hui avec force que le succès des hommes et femmes d'aujourd'hui est lié à une dynamique de vie, d'énergie d'action, avec et pour les autres : l'axe central c'est de devenir soi, et d'accomplir ce que l'on porte au fond de soi, avec joie. »*

Laurence témoigne de sa trajectoire de médecin psychiatre puis d'entrepreneur : création d'un cabinet de chasse de tête, leader français dans le secteur des biotechnologies, revendu à la fin des années 90 – et maintenant coach de dirigeants.

**« Dans l'exercice de mon activité de chasse de tête, j'ai d'abord découvert une grande diversité de profils humains, entendu des palmarès de réussite dans la récapitulation du passé professionnel, appris à développer mon discernement pour démêler le vrai du faux, l'authentique du fabriqué, le réel de l'illusoire. J'ai cherché et élaboré mes clés de lecture, et nourri des questions qui fondaient mon diagnostic. Qu'est-ce qui fait vraiment le succès de cet homme ou de cette femme ? Qu'est-ce qui va faire qu'il ou qu'elle va générer de la valeur pérenne ?**

Dans ce contexte j'ai croisé des centaines de destins, choisi et recommandé des profils, en particulier pour des investisseurs et des entrepreneurs dans le secteur des biotechnologies. La question de l'ego équilibré, du narcissisme positif, a toujours été centrale. Est-ce que ces hommes, ces femmes, sont des bâtisseurs, vont-ils faire grandir les talents, savoir animer, entraîner, conjuguer les forces, ou vont-ils épuiser les autres, les mettre sous un stress contre productif ?

**Je garde une conviction forte de ces 15 années :** le talent entrepreneurial conjugue des qualités liées au caractère, à la personnalité et à la manière que nous avons tous de gérer nos paradoxes, de faire le choix de l'eco-construction. Si les compétences professionnelles sont nécessaires, elles sont largement insuffisantes.

Les bons candidats sont nombreux, les excellents plus rares. Leur succès est lié à la capacité de générer du vivant, au courage de traverser les épreuves et les peurs, à une capacité de rester des hommes libres, en équilibre constant entre adaptation et rébellion, avec une dynamique de créativité et d'innovation qui soutient un désir de réussir chevillé au corps. J'ai vu des dirigeants caractériels qui s'en sortaient bien par leur puissance d'entraînement, mais qui dégradèrent de la valeur en étouffant les talents montants, en omettant les signaux faibles, générant beaucoup de *turnover* et retardant la réussite de leur société, voire en générant la mort de l'entreprise.

J'ai vu au contraire des hommes en apparence peut-être moins époustouflants mais qui, parce que quelque chose brillait dans leur regard – parce que pétris d'humanité, de créativité et de confiance – faisaient à eux seuls le destin de l'entreprise. Ils tiraient avec leurs équipes tout le bénéfice de l'entreprise, vivant en permanence dans un imaginaire collectif de start-up.

Cette observation, je la continue aujourd'hui dans mon troisième métier de coach de dirigeants engagés dans le changement. Nous avons eu, lors de la précédente session de ce séminaire, un intervenant entrepreneur qui a développé une formidable capacité à se connaître, à se confronter à ses

zones d'ombre, à se remettre profondément en question, à travailler sur lui, à construire ce qui sera le thème d'aujourd'hui, un ego fort, fédérateur, et non pas caractériel conflictuel.

**J'affirme aujourd'hui avec force** que le succès des hommes et femmes d'aujourd'hui – loin des profils Madoff dont le succès est fondé sur l'avidité à court terme d'un certain système – est lié à une dynamique de vie, d'énergie d'action avec et pour les autres. Que ce soit dans les psychothérapies que je conduis ou dans mon activité de coach, de développement personnel ou d'accompagnement au changement culturel, l'axe central, c'est de devenir soi et d'accomplir ce que l'on porte au fond de soi, avec joie. »

### **III**

#### **Xavier Brischoux**

**Membre de Finance for Entrepreneurs, étudiant à HEC**

**- Notre contribution à l'Ecole française de l'immatériel -**

Finance for Entrepreneurs va participer aux travaux de recherche de l'Ecole française de l'immatériel, grand programme français de R&D, d'expérimentation, de mesure et de formation destiné à faire émerger au niveau mondial une école française de pensée et de mesure du capital immatériel.

Cette ambition est très réaliste car les divers travaux menés en France sur ce sujet montrent que nous avons une avance sur les autres pays.

L'Observatoire de l'immatériel et l'ESDES proposent d'animer une large communauté de contributeurs business et académiques pour cette Ecole française de l'immatériel. La vocation de cette école est de produire un référentiel international de comptabilité de l'immatériel.

Ils partent sur une première tranche de programmes de recherche, de R&D et d'expérimentations sur les deux années à venir. A la fin 2010 ils organiseront un symposium international sur la mesure et la valorisation du capital immatériel. Des intervenants du monde entier seront présents.

Finance for Entrepreneurs va être contributeur pour l'évaluation du capital immatériel des start-up, soit, le plus souvent, essentiellement le talent de l'entrepreneur ! L'objectif est la finalisation d'une thèse professionnelle dans le cadre de ma scolarité en début 2010.

## IV

### Matthieu Langeard

#### Fondateur de Finance for Entrepreneurs

#### - Capital-risque & détection de nouveaux talents : l'approche de FFE (1<sup>re</sup> partie) -

*« De nombreuses études convergent et nous permettent de faire le constat suivant : deux qualités fondamentales génèrent et régulent les capacités entrepreneuriales 1/ la maturité de l'ego (narcissisme positif), développée par l'entrepreneur lors de sa trajectoire de vie (traversée d'épreuves et rencontres clés) 2/ la conscience de soi, agent et garant de la productivité de l'ego. »*

#### I - Matthieu témoigne de sa trajectoire professionnelle :

Un parcours de 15 ans en banque-finance (gestion d'actifs) et de 10 ans, en parallèle, en sciences humaines. En 2007 et 2008, un protocole de recherche au sein de l'équipe Talents d'AXA Investment Managers et le développement d'une méthode d'entretien et de critères d'évaluation des nouveaux entrepreneurs (capital-risque).

Depuis fin 2008, une activité de conseil en partenariat avec Human Equity (human-equity.com) – *management assessment, due diligence* RH et coaching de dirigeants – pour des équipes de capital-investissement, et la création de Finance for Entrepreneurs.

*« Matthieu has a unique combination of 15 years experience in investment portfolio management, and as a pioneering researcher in applied psychology and entrepreneurial talent assessment. Working in the 'Talents Investment' team at AXA Investment Managers, Paris, Matthieu developed, tested and applied talent evaluation and risk assessment relating to entrepreneurs & leaders. »* John Oliver,  
Human Equity

#### II - Capital-risque & détection de nouveaux talents

**Contexte : le facteur humain fait 70% de la réussite d'un projet ?** (chiffre moyen donné par les capital-investisseurs).

Pourtant, des expertises d'évaluation et de précaution sont utilisées pour les aspects juridiques, comptables et technologiques... mais très peu pour qualifier - et accompagner - le facteur humain. Or, l'analyse du *track record* est impuissante pour évaluer le potentiel et les risques liés aux dirigeants (capital-entrepreneurial) : les performances passées ne préjugent pas des performances futures, l'efficacité d'un leader d'entreprise est très liée au contexte.

**Naturellement, les pionniers qui ont tenté des approches structurées du facteur humain surperformant** (Source Human-Equity.com)

- -20% des charges avant investissement (optimisation des diligences)
- +30% de TRI du fonds (*due diligence* RH = meilleure sélection des opérations)
- +15% du taux d'EBITDA du portefeuille (intelligence RH après investissement)

**La qualification méthodique du facteur humain doit être réalisée pour partie par l'équipe d'investissement**

L'expertise des investisseurs - connaissance des hommes, expérience cumulée, flair... - doit être explicitée et sollicitée pour qualifier et accompagner le facteur humain. En complément - ou *back-up* - une approche plus axée sur la personnalité nécessite le recours à des expertises externes spécialisées. Celles-ci utilisent des « fusées éclairantes » afin de procurer plus de visibilité sur des facteurs clés de succès - et de risque - liés à la personnalité des dirigeants (*in-depth* interviews).

**Ces méthodologies ont une obligation de moyens. Elles doivent être :**

- Attractives et différenciantes pour attirer les meilleurs entrepreneurs (pas forcément les plus beaux CV)
- Construites et transmissibles pour tendre à neutraliser les filtres personnels (objectiver la subjectivité) et favoriser la cohésion du pool d'investisseurs/partenaires autour des dirigeants
- Respectueuses de la diversité et de la complexité des personnes pour être... efficaces (*French Theory*)

> Trois constats nous incitent à penser que l'essentiel se joue au niveau de l'ego de l'entrepreneur. Autrement dit, toute la recherche accumulée depuis plus d'un siècle sur le narcissisme peut nous aider à baliser le terrain et donc agir, qualifier et *accompagner* les capacités entrepreneuriales et les risques humains liés aux dirigeants. Mais **la carte n'est pas le territoire** : cette notion de narcissisme positif (productif) est substituable, par exemple, à celle d'auto-efficacité (Bandura) ou d'énaction (Varela) en sciences cognitives.

## 1) Les entrepreneurs sont des pionniers

**Quelles qualités ont en commun les meilleurs développeurs de start-up ?** 50 jeunes pousses ont été étudiées pendant 5 ans dans 20 pays différents par une équipe de recherche de la *Harvard Business School* (Walter Kuemmerle, *A Test for the Fainthearted*, Harvard Business Review, 2002) :

- Capacité à déplacer les règles (parfois à la limite de la légalité)
- Prise de risques personnels très importants (y compris celui d'aller en prison)
- Flexibilité (*business plan* et *business model* peuvent évoluer)
- Décisions rapides dans un environnement confus (crucial, nous y reviendrons)
- Ambition forte mais persévérance et capacité à commencer petit
- Besoin de reconnaissance ciblé (passer pour des voyous pendant quelques temps, auprès de quelques personnes, ne leur pose pas de problème)
- Capacité à boucler des négociations (*Deal closers*).

**Deux remarques :** 1/ On retrouve là le profil d'entrepreneur schumpeterien (innovateur et flibustier) stéréotypé dans les pays anglo-saxons (Branson, Murdoch, Jobs...) vs. le profil d'entrepreneur wébérien prudent et gestionnaire – cf. *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* de Max Weber – plus apprécié en France (Michelin, Muliez,...) 2/ On retrouve chez les meilleurs développeurs de start-up (les juniors) les mêmes qualités que chez les *tycoons* : les grands entrepreneurs internationaux (seniors).

**Questions :** 1/ Si ce profil schumpeterien-aventurier est à privilégier pour faire sortir de terre un projet ambitieux – à seconder d'un profil wébérien quand l'entreprise prend de l'ampleur – comment s'assurer qu'il puisse respecter les parties prenantes de l'entreprise (salariés, associés, banquiers...) ? 2/ Quelles qualités *fondamentales* (configuration clé) génèrent et *régulent* ces tempéraments ?

## 2) Les entrepreneurs sont des leaders

*Les entreprises ont été « sur-managées » au détriment de la créativité...  
Le manque d'imagination et d'entrepreneurs, c'est la chute de nos sociétés.  
Aujourd'hui, il n'y a plus que des gestionnaires.*  
Jean-René Fourtou

Deuxième constat nous incitant à penser que l'essentiel se joue au niveau de l'ego de l'entrepreneur : la distinction classique leader / manager. L'étymologie dit l'essentiel. Leader vient de *laed, laeden* (anglais ancien) : celui qui marche en tête et indique le chemin à ses compagnons de voyage. Manager vient de *main, manège* : où l'on entraîne et dresse les chevaux. Divers sources, dont Manfred Kets de Vries, directeur de l'*Insead Global Leadership Centre (La Face cachée du leadership, Ed. Village Mondial, 2007)*, font les distinctions suivantes :

### Leaders / Managers

- Recherchent le changement / Construisent de la stabilité
- Sont engagés dans une vision / Sont centrés sur les *process*
- Simplifient la complexité / Gèrent ce qui est compliqué
- Se fient à leur intuition / S'appuient sur le raisonnement logique
- Tiennent compte de l'environnement / Se concentrent sur ce qui se passe dans l'entreprise.

**Trois remarques :** 1/ Les fonds d'investissement anglo-saxons gèrent cette réalité de façon pragmatique (optimisée) en nommant souvent président l'entrepreneur fondateur (et/ou directeur de la recherche) et en embauchant un CEO (DG) pour le seconder. Les investisseurs français sont peut-être encore trop dans le mythe de l'homme orchestre, PDG, polytechnicien de préférence, et ont du mal à trouver une bonne place à l'entrepreneur fondateur, qui est alors disqualifié et, pour finir, remercié. Ce calcul, qui peut être payant à court terme (optimisation financière), se révèle souvent désastreux à plus long terme (optimisation entrepreneuriale) 2/ Le système scolaire, puis l'entreprise – donc les systèmes d'évaluation dominants – favorisent essentiellement les valeurs managériales qui tendent au conformisme 3/ Chaque dirigeant a en lui un leader et un manager, il est indispensable qu'il les fasse communiquer pour la réussite de l'entreprise (reconnaissance de ses limites et recherche de la complémentarité).

**Questions :** leader / manager, comment dépasser cette opposition binaire, cette contradiction ? Quelles qualités *fondamentales* (configuration clé) génèrent et *régulent* le leadership, sans disqualifier le management (l'exécution) ?

## 3) Les entrepreneurs sont créatifs (innovants)

*Entre-prendre signifie prendre entre donc rassembler des éléments existants  
pour en faire quelque chose de nouveau.*  
Bob Aubrey

Troisième élément qui nous met sur la piste de la maturité de l'ego comme facteur clé de succès d'une start-up, l'étude de 91 personnalités hautement créatives (prix Nobels, grands entrepreneurs, artistes internationaux...) réalisée pendant 5 ans par une équipe de recherche de l'Université de Chicago (Mihaly Csikszentmihalyi, *La Créativité, psychologie de la découverte et de l'invention*, Ed. Robert Laffont, 2006).

Seul point commun aux individus hautement créatifs : la complexité. Soit des tendances contradictoires et extrêmes :

- Enorme énergie et besoin de repos fréquent
- Intelligence et naïveté
- Discipline et fantaisie
- Sens pratique (détails) et imagination (vision)
- Humilité et fierté
- Intégration socio-pro. et rébellion (remise en cause du statu quo)
- Objectivité et passion
- Souffrance et grandes joies.

**Trois remarques :** 1/ L'individu créatif assume ses contradictions et son atypicité 2/ On retrouve dans le résultat de cette étude la notion de complémentarité des contraires chère à la plupart des sages du monde (Héraclite) : la piste doit être bonne 3/ Intégration socio-professionnelle / rébellion : Einstein par exemple n'aurait pas profondément marqué la physique moderne s'il n'avait pas été bien intégré/accepté dans son milieu professionnel (un créateur sans milieu est comme un pétard mouillé).

**Question :** quelles qualités *fondamentales* (configuration clé) génèrent et *régulent* ces tempéraments ?

### III - Quelles qualités fondamentales (configuration clé) génèrent et régulent ces tempéraments ?

#### Proposition 1 : la maturité de l'ego (narcissisme positif)

Le narcissisme est positif, constructif, quand l'estime de soi et la confiance en soi ont été fabriquées par l'entrepreneur lors de sa trajectoire de vie : par la traversée d'épreuves, de crises, et grâce à des rencontres clés. C'est donc un phénomène secondaire vs. le narcissisme primaire (de base) où l'estime de soi et la confiance en soi sont comme données au dessus du berceau par une fée (ou une grande école).

La question centrale de notre approche d'évaluation de dirigeants est donc : quels sont les moments et rencontres clés de votre vie ? Il est frappant de voir, par exemple, qu'un certain nombre de nouveaux entrepreneurs n'évoquent pas de rencontres clés : ils semblent s'être fait tout seuls, ce qui n'est ni souhaitable ni vraiment possible. L'accès à la gratitude, à la reconnaissance de ce que l'on a reçu des autres (ce qu'on leur doit), est un des marqueurs de la positivité du narcissisme.

Deuxième élément de définition de la maturité de l'ego : les aspirations grandioses (rêves, ambitions) sont toujours bien vivantes, mais *ajustées*. L'enfant naît un peu mégalo et tout puissant. A l'âge adulte, il doit garder ses rêves, ses ambitions – sinon il se banalise, il devient un mouton dans le troupeau – mais les ajuster au monde réel (principe de réalité), sinon il devient... vraiment mégalomane. Entre banalisation et mégalomanie, la porte est donc étroite. Est-ce le chas de l'aiguille dont parle la bible et par lequel doit passer le chameau ? Je le crois.

Ce *fine tuning* de l'ego est au cœur de la plupart des traditions culturelles et spirituelles. L'ego, c'est un boulet pour tout le monde. Mais mieux vaut en avoir que pas du tout. Surtout quand on est entrepreneur. Après, toute la question est de voir s'il est plutôt constructif ou... destructeur. Ce n'est jamais très net, ni définitif, mais il est important d'y regarder à deux fois avant d'investir.

Je vous présenterai dans la deuxième partie de ma présentation [p. 22] des fusées éclairantes qui nous permettent d'avoir une certaine visibilité concernant la configuration clé recherchée. L'approche postmoderne des sciences humaines (*French Theory*, i.e. G. Deleuze, M. Foucault, E. Morin,...) a calmé notre besoin d'une compréhension parfaitement rationnelle et exacte de l'humain (profiling)

qui, définitivement, ne rentre pas dans les cases. L'évaluation des hommes doit être respectueuse de la diversité et de la complexité des personnes pour être... efficace.

### **Les bénéfices de la relative maturité de l'ego sont considérables :**

- La tolérance à l'ambiguïté et à la contradiction. On retrouve là 1/ la capacité à prendre des décisions rapides dans un environnement confus de pionnier (le manager d'une *business unit* de Nestlé qui a besoin de consulter dix personnes avant de bouger le petit doigt n'est pas adapté à l'environnement hautement entrepreneurial d'une start up) 2/ la capacité à simplifier la complexité du leader 3/ la principale caractéristique de l'individu créatif
- Une bonne compréhension / acceptation de la solitude. C'est la principale épreuve évoquée par les entrepreneurs
- Une moindre prise à la soumission : cf. la capacité du pionnier à déplacer les règles, bouger les lignes, parfois à la limite de la légalité
- Le sens du collectif (et même de la « mission » disent les américains avec un sens certain du marketing). C'est un autre marqueur important du narcissisme positif. Il est donc toujours intéressant de voir si l'entrepreneur est, d'une façon ou d'une autre, un peu transcendé par autre chose que son intérêt personnel. Selon Joseph Campbell, anthropologue américain, les mythes du monde sont tous porteurs d'un même modèle, d'une même pédagogie : le héros (ou l'héroïne). Il lui arrive généralement une aventure en trois temps. 1/ Le départ : remise en cause de *statu quo*, prise de risque, début de la trajectoire solitaire. 2/ L'aventure initiatique : les épreuves, les crises, et les rencontres clés. 3/ Le retour : fort de son parcours, le héros met son expérience au service de sa communauté. *Servir* est donc le mot clé.

### **Proposition 2 : la conscience de soi, qui est à la fois l'agent et le garant de la positivité de l'ego**

Elle permet les phénomènes suivants :

- La reconnaissance de ses limites et la valorisation de la complémentarité vs. compétition. L'entrepreneur doit pouvoir recruter des gens plus forts que lui, et faire grandir ses collaborateurs sans se sentir fragilisé
- Les gains sont pensés à long terme : ce qui donne le sens de l'engagement et de l'alliance stratégique (cf. le problème des bonus des traders dans les banques). L'entrepreneur est temporalisé, il inscrit son action dans le temps
- La capacité à faire des liens, à apprendre de ses erreurs et être son propre coach
- L'identification à des mentors (admiration, envie) peut être constructive. La sympathie, les affinités, sont au cœur des processus d'apprentissage (cf. les notes d'un élève qui sont bien meilleures quand il apprécie son professeur). D'où l'intérêt, à ce niveau là aussi, de vérifier que l'entrepreneur intègre bien des rencontres clés à son récit de vie : c'est un marqueur de l'ouverture de ses processus d'apprentissage. Or c'est crucial : la transformation personnelle est une des composantes fondamentales du phénomène entrepreneurial (l'autre étant la création de valeur). L'entreprise évolue rapidement. L'entrepreneur doit pouvoir accompagner cette évolution par son développement personnel.

**Question :** comment évaluer le narcissisme positif et la conscience de soi ? Je vous présenterai quelques uns de nos outils lors de la deuxième partie de cet exposé. [p. 22]

#### **IV - Matthieu présente le fonctionnement de la table ronde et les intervenants**

Présentation du déroulement : un entrepreneur puis un investisseur puis un expert du facteur humain. Le témoignage de l'entrepreneur est le point de départ, puis chaque intervenant utilise ce qu'il a entendu pour construire son intervention. Ils ont 20 minutes chacun. **Présentation des intervenants :**

**Jean Sautreau**, entrepreneur, fondateur de Climpact, ancien pompier passé par le CNAM. Jean a été cadre dirigeant de groupes industriels (Unibéton, HILTI). Il est passé par l'incubateur de l'École des Mines d'Alès avant de créer son entreprise en 2004, à l'âge de 36 ans. Jean a obtenu un score élevé à l'entretien d'*entrepreneurship assessment* (contextuel) réalisé en octobre 2007.

**Gilles Nobécourt**, un homme qui a eu plusieurs vies – Sciences-Po, doctorat d'économie, conseiller technique au cabinet du ministre de l'Industrie puis au cabinet du Premier ministre, gestionnaire de camps de réfugiés en Afrique et en Amérique latine pour l'ONU, entrepreneur dans le secteur des biotechnologies, chasseur de tête – et maintenant investisseur, directeur associé chez Edmond de Rothschild Investment Partners.

**Bénédicte Haubold**, fondatrice d'Artélie Conseil, spécialisée dans l'anticipation et la résolution des risques humains en entreprises – psychologue, ms HEC et DEA de droit économique – auteur de *Vertiges du miroir : Le narcissisme des dirigeants*, et des *Risques psychosociaux*, qui vient de paraître aux Editions d'Organisation.

## V

### Jean Sauttreau

Entrepreneur, président fondateur de Compart

- Table ronde -

*« J'ai une personnalité trop hors normes pour imposer un écosystème à mon entourage. Si vous voulez à tout prix emmener les gens dans ce que vous êtes, vous les perdez ! »*

Il est proposé à Jean d'évoquer les moments et rencontres clés de sa vie (trajectoire professionnelle et personnelle), puis de nous parler de son entreprise, Compart.



**A 12 ans, Jean se fracture la colonne vertébrale dans une piscine.** Les médecins craignent une paraplégie, il porte un corset plâtré pendant 1 an. La qualité des soins de premiers secours a été déterminante. A 14 ans il reçoit une greffe d'os aux deux épaules à cause d'entraînements trop intensifs (judo et natation) : il porte à nouveau un corset plâtré pendant 3 mois. « Ce que j'en ai tiré ? La résistance à la douleur probablement, la volonté d'agir, d'être en mouvement, de réaliser des choses. J'ai confiance dans ma capacité à sortir des moments difficiles et tendus, même si sur le papier ce n'est pas forcément évident. »

**« Je n'étais pas un modèle d'enfant stable.** Mes résultats scolaires étaient médiocres. Quand je disais à mes parents ce que je voulais faire (médecin, journaliste, avocat), ils me disaient, « Tu rêves, oublie ! C'est pas pour nous. C'est pas notre milieu. J'ai fait des fugues. Je prenais mon sac à dos, en plein hiver... »

Jusqu'à ce que je rencontre quelqu'un qui est devenu pour moi déterminant : Michel, PDG d'une compagnie d'assurances. J'avais 16 ans. Il m'a trouvé dans un bureau de poste, je revenais d'une fugue quelconque : j'avais posé des collets dans la forêt, mes chaussures tenaient avec de la ficelle. Il m'a accueilli dans sa famille, comme il le faisait avec d'autres jeunes. Il m'a dit que ma vie, je pouvais me la faire. Que rien n'est écrit. Je suis parti en vacances avec sa famille. Il a été un deuxième père pour moi, un mentor. Depuis que j'ai créé ma boîte, c'est que ça, les rencontres : c'est d'abord une aventure humaine. »

**Jean se passionne pour le secourisme,** il est bénévole dans une équipe de la Protection civile. Il y fait son service militaire puis entre dans la vie active. A 20 ans, il perd son père d'un cancer lié à l'amiante. Il suit des cours au CNAM et valide un bac + 5. A 35 ans, il quitte son poste de cadre dirigeant d'Unibéton et met au point un produit innovant et écologique de sécurité incendie. A 36 ans, il dépose des brevets et crée sa société. Une partie des fonds qui ont servi à la création viennent des indemnités liées au décès de son père.

« Un groupe du CAC 40 voulait me débaucher il y a quelques années, mais je leur ai fait peur : « Vous avez une force de conviction qui peut retourner n'importe quel comité de direction et faire changer une décision qui a été prise au préalable. C'est un risque que l'on ne veut pas prendre. On ne croit pas en votre capacité à renoncer. » Dur, mais juste : chez Unibéton, j'étais dans l'incapacité de mettre en œuvre des choses auxquelles je ne croyais pas. La décision de créer une entreprise est venue de là. »

« **Je fais des marathons, des triatlons longues distances dans la catégorie Iron Man** : plus de 16 heures d'efforts continus. Après, vous savez que si vous vous donnez les moyens, vous avez la capacité de faire des choses hors normes. Ne reste que la question du plaisir, de la relation à l'autre, y'a plus de combat. »

« Mon équipe ? J'ai confiance en elle parce que j'ai confiance en moi, et je les connais. Du coup, ils peuvent se dépasser. J'ai besoin qu'ils me rejoignent sur la plupart de mes valeurs mais je veux les aider à trouver leur propre forme d'équilibre. J'ai une personnalité trop hors normes pour imposer un écosystème à mon entourage. Si vous voulez à tout prix emmener les gens dans ce que vous êtes, vous les perdez ! »

« J'ai confiance. Cela doit me venir de mes origines paysannes : quand on sème et qu'on travaille dur, on n'a jamais vu que rien ne pousse. »

**Remarques** - De l'hallucination individuelle à l'hallucination collective : présenter son projet, c'est s'exposer à ce que les gens y adhèrent et vous poussent en retour... Cependant, les financiers rappellent vite à l'ordre. En 2005, « on n'a pas réussi à lever de fonds », mais finalement, les *Business Angels* sont là : un vieux loup n'a pas peur d'un jeune loup. Des « bonnes fées » sont là, ici, le réseau des anciens de Polytechnique... fédérés depuis quelques années autour de l'importance de développer le capital-risque en France.

A la fin de l'intervention de Jean, il est proposé aux participants 5 minutes de prise de notes : caractère fort / caractériel, qu'est-ce qui résonne le plus pour moi dans ce qui vient d'être dit, en lien avec ce que je sais de moi ET avec ce que j'ai pu observer dans mon entourage professionnel ?
--

*Le témoignage de Jean Sautreau est l'illustration de la devise  
« Là où il y a une volonté, il y a un chemin ».*

*Je sais que je ne suis pas « entrepreneur »  
mais un manager qui met sa passion professionnelle active  
au service de l'appui aux dirigeants d'entreprises  
par le biais de financements et/ou de conseils.*

François Cavalié  
directeur général d'XAnge

## VI

### Gilles Nobécourt

Directeur associé chez Edmond de Rothschild Investment Partners

- Table ronde -

« *L'ouverture, la tolérance à la différence, donc à la diversité et à la mixité, sont des marqueurs d'un ego bien structuré et constructif, donc durablement performant.* »

Il est proposé à Gilles 1/ d'évoquer les moments et rencontres clés de sa trajectoire professionnelle qui ont forgé sa conviction que le facteur humain fait l'essentiel de la réussite d'un projet 2/ de faire un *feedback* concernant l'intervention de Jean Sauttreau (rapport d'étonnement) 3/ d'évoquer le sujet du jour : la détection de nouveaux talents en capital-risque et la maturité de l'ego (caractères forts vs. caractériels)

#### Trouver son centre de gravité en soi

Gilles témoigne d'un choc des cultures lors d'un séjour fondateur en Haïti : conscience magique des choses (modèle mental haïtien) vs. conscience critique des choses (modèle mental occidental). Prise de conscience « à quel point les personnes sont dépendantes de leur environnement pour tenir debout », or l'environnement est ce qui ne dépend pas de nous mais qui n'est lié qu'au hasard de la naissance... Conséquence, il faut retrouver *son* centre de gravité. Avantage : on peut, une fois l'épreuve réussie, s'affranchir de la dépendance par rapport à notre environnement et tenir debout quoi qu'il arrive !

#### Action vs. agitation : faire les choses ou donner l'impression de les faire ?

Jean Monnet disait qu'il faut choisir entre « être quelqu'un » (exister dans le regard des autres) ou « faire quelque chose » (agir). Il faut différencier le dirigeant motivé par une revanche sur la vie, sans prise en compte de ses collaborateurs, et un entrepreneur capable de prendre en compte les informations qu'on lui donne.

La superactivité (caractérielle) est à distinguer de l'action de bouger au bon moment (caractère fort). Les managers sont souvent dans l'agitation : stressés, angoissés, sans relation humaine avec leurs collaborateurs, opportunistes. Souvent, plus un manager est caractériel, plus il obtient de la visibilité et donc de la reconnaissance. Ce système n'amène que des caractériels aux niveaux hiérarchiques supérieurs et non pas des caractères forts, moins visibles et peu reconnus, bien que plus compétents.

Ce ne sont pas ceux qui sont capables de monter sur un tonneau pour faire un grand discours ni ceux qui, de prime abord, sont époustouflants qui se révèlent être les plus compétents. Notre société surinvestit la capacité à s'exprimer, le brio, et favorise les personnalités *outstanding*, qui manquent souvent de substance et de force dans la durée.

#### Que voulez-vous faire ?

De nombreux hauts profils en recherche de poste sont capables de répondre à la question « Que pouvez-vous/savez-vous faire ? »... mais sont incapables de répondre à la question « Que voulez-vous faire ? », car ils sont enfermés dans des conventions, des modèles sociaux, des carrières préétablies. La question centrale pour l'investisseur est donc : « Cet entrepreneur a-t-il construit son propre avenir ou s'est-il laissé porter par son environnement ? Quelles sont ses motivations profondes (s'il en a) ? »

Notre conviction sur la personne, c'est une affaire de *guts feeling*, donc difficile à expliquer à nos partenaires.

### **La mixité et la diversité dans les organisations**

Recruter et travailler avec des gens avec lesquels on n'a pas d'affinités présente de nombreux avantages : on apprend beaucoup, ils nous forcent à voir ce que nous voulions nous cacher. La diversité des profils est cruciale. A l'instar des élites, la trop grande consanguinité d'un groupe (donc des employés d'une entreprise) entraîne un affaiblissement général, puis la chute inexorable de celui-ci...

Le système élitiste du recrutement par concours donne une classe dirigeante reproduite à l'identique, sans parcours atypiques et donc sans volonté de changement de l'ordre établi. Le refus des classes préparatoires peut être finalement un bon indice pour détecter le talent.

A la fin de l'intervention de Gilles, il est proposé aux participants 5 minutes de prise de notes : caractère fort / caractériel, qu'est-ce qui résonne le plus pour moi dans ce qui vient d'être dit, en lien avec ce que je sais de moi ET avec ce que j'ai pu observer dans mon entourage professionnel ?

*Le témoignage de Gilles Nobécourt est très riche  
car il met l'épaisseur de l'âme humaine au cœur de son analyse.  
Pour comprendre la maturation chez le dirigeant,  
il faut écouter, observer, mettre en confiance la personne.*

François Cavalié  
directeur général d'XAnge

## VII

### Bénédicte Haubold

#### Fondatrice d'Artélie Conseil

#### - Table ronde -

*« Le narcissique productif s'aime et se connaît suffisamment pour savoir qui il n'est pas et qui il ne veut pas essayer d'être. L'ego a une place suffisamment claire dans son projet entrepreneurial pour que les autres puissent exister et se sentir aimés. C'est fondamental car, un projet entrepreneurial, on ne le réussit jamais seul ! »*

Il est proposé à Bénédicte 1/ d'évoquer les moments et rencontres clés de sa trajectoire professionnelle qui ont forgé sa conviction (le facteur humain fait l'essentiel de la réussite d'un projet) 2/ de faire un *feedback* concernant ce qu'on évoqué Jean, puis Gilles (rapport d'étonnement) 3/ d'évoquer le sujet du jour : la détection de nouveaux talents en capital-risque et la maturité de l'ego (caractères forts ? caractériels ?)

Bénédicte évoque des études de droit en France et aux Etats-Unis, suivies par une année à HEC au sein de la majeure Stratégie, puis par de l'audit chez Pechiney. « Lorsque j'ai commencé à travailler, et bien que mes missions d'audit soient fort intéressantes, le compromis que la vie professionnelle exige m'a paru trop important,... en termes de renoncement à un développement personnel. J'ai donc commencé des études de psychologie en parallèle de mes différents métiers, pendant 6 ans, pour devenir psychologue clinicien. »

« Une des raisons à ces études est que je constatais qu'en audit, les recommandations qu'on faisait pouvaient ne pas aller bien loin car on sous-estimait la psychologie des relations humaines et des jeux de pouvoir. Le lien psychologie et business - commençait à beaucoup m'intéresser. Du reste, cela ne faisait que commencer, car je continue à penser que « le spectacle est en entreprise » ! Après quelques années chez Pechiney, je pars chez Vivendi faire de l'audit financier.

**Ce sont alors les années Messier. Là j'étais aux premières loges, au siège, d'un phénomène lié au narcissisme :** comment des décisions business peuvent se prendre sur l'image de soi d'un dirigeant ? C'est là que je fais des interviews et écris mon premier livre... en défendant l'idée de l'importance d'avoir une bonne image de soi, pour aussi que les autres vous regardent positivement et ainsi être en capacité de leadership. Je tente de réhabiliter le narcissisme positif, en quelque sorte !

Je quitte Vivendi en 2002 pour travailler à l'hôpital de Garches dans le service de soins pour personnes en souffrance au travail (harcèlement moral) et développe une méthodologie d'audit dédiée à l'analyse et la résolution des risques humains en entreprise : les dirigeants et comités de direction nous appellent quand ils ont un risque pénal, un risque d'image ou un risque business en lien avec une situation humaine délicate.

Qu'est-ce qui a forgé ma conviction sur le facteur humain en entreprise ? C'est d'avoir constaté comment la mise en œuvre brutale et à la hussarde d'une stratégie peut complètement anéantir une dynamique humaine et créer des effets délétères voire contre-productifs du point de vue financier, retour sur investissement, etc.

**Le narcissisme infiltre toutes nos actions**, préside nos décisions quotidiennes ou majeures, influence nos relations avec les autres. Il permet d'exercer notre charisme, notre leadership, d'être en position d'innovation. Le narcissisme est une force : il donne la volonté d'en découdre, pour aller, pour tendre vers l'image idéale de soi. Il façonne le discours que nous avons à propos de notre activité et la manière dont on se raconte. C'est le narcissisme positif qui permet à l'entrepreneur de savoir qui il est, qui il n'est pas, qui il ne veut pas essayer d'être. L'ego est donc au cœur des phénomènes suivants, clairement illustrés ce matin par le témoignage de Jean.

- **Le rapport au rêve** : il permet de se créer un destin unique, il nourrit la capacité de créer au fur à mesure de nos actions. A partir du moment où l'on rêve, on peut entraîner les autres : ce rêve devient désirable dans le regard des autres, il leur donne l'envie de s'engager pour quelque chose qui les sort de leur quotidien et qui les valorise aussi, d'une certaine manière. A noter : le rêve se transforme au contact de la réalité mais peut garder sa capacité de « réenchantement ».
- Autre élément structurant par rapport au narcissisme, que l'on retrouve dans le récit de Jean, c'est **le rapport aux trous d'air** : il y est question de la dépression, de côtoyer à des moments ponctuels des peurs intenses avec de remises en cause viscérales. Cet aspect-là du leadership nécessite d'être flexible, plastique, de pouvoir relativiser pour se reconfigurer, se transformer soi et le regard que l'on a sur soi.
- **Le rapport à la persévérance** : alliage d'entêtement et de la capacité à se construire *contre*, avec des pointes de rébellion. C'est très présent chez Jean. Cela inclut **le rapport au risque** : capacité à se mettre en risque total. **Le rapport au jeu** : la dimension ludique de l'entrepreneuriat doit être clairement perçue, aimer parier, aimer aller au contact de l'autre, comme au rugby, et... pouvoir perdre. Savoir que je peux perdre induit un positionnement intérieur spécifique au jeu.
- **Le rapport au charisme** : Jean disait qu'il y a eu un moment où les autres ont cru, il a alors fallu « y aller », « sous pression collective » ! Effectivement, le fait d'exercer son charisme sur les autres et de leur donner envie, fait que, en boucle rétro active, autonarcissisante, vous êtes obligé d'y aller ! Le regard des autres vous porte. **Il y a une limite à ça**. Il faut s'en méfier car cela peut déraiper : il y a le risque d'être induit en erreur, de se sentir tout-puissant porté justement par ce regard d'autrui qui n'exerce plus de contre-pouvoir salvateur.
- Le fait d'avoir **une bonne estime de soi et confiance en soi** est souvent, dans le cas du créateur d'entreprise, le seul actif sur lequel il peut compter, même s'il ne sait pas ce qu'il va faire à très courts terme : il sait qui il est, qui il essaie d'être sans se tromper fondamentalement. Le narcissique productif s'aime et se connaît suffisamment pour savoir qui il n'est pas et qui il ne veut pas essayer d'être. L'ego a une place suffisamment claire dans son projet entrepreneurial pour que les autres puissent exister et se sentir aimés. C'est fondamental, car, un projet entrepreneurial, on ne le réussit jamais seul !

A la fin de l'intervention de Bénédicte, il est proposé aux participants 5 minutes de prise de notes : caractère fort / caractériel, qu'est-ce qui résonne le plus pour moi dans ce qui vient d'être dit, en lien avec ce que je sais de moi ET avec ce que j'ai pu observer dans mon entourage professionnel ?

*Le lien entre business et psychologie est évident.  
Je ne connais rien à la psychologie « théorique »  
mais la simple observation des comportements est éclairante.  
La comédie humaine se joue autour de nous et par nous.  
Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons  
et comment donner aux autres envie de réussir avec ?*

François Cavalié  
directeur-général d'XAnge

## VIII

### *Workshop*

#### ***Débriefing* libre en binômes suivi d'un travail par tables : Comment détecter Caractères forts vs. Caractériels ?**

##### **1 - La première table analyse des aspects comportementaux**

Caractère fort vs. Caractériel :

- Fédérer vs. Imposer son point de vue, faible écoute
- Relation d'adulte à adulte, quel que soit le statut de l'interlocuteur vs. Relationnel « politique », opportuniste
- Pédagogie et transmission vs. Manipulation, violence morale
- Confiance juste en soi, confiance dans les autres vs. Confiance en soi exagérée pour compenser des failles intimes, et paranoïa
- Connaissance de soi (points forts et faibles) et authenticité (maîtrise de soi) vs. Ignorance de soi et versatilité (il subit son caractère)
- L'action a un but vs. Action autocentrée
- Cohérence entre être et faire vs. Pas de cohérence
- Résultats à moyen/long terme vs. Résultats à court terme

**Conclusion** : les fonds d'investissement et les entreprises favorisent-ils les dirigeants caractériels ?  
L'entrepreneur, un caractère fort ? vs. Le manager, souvent caractériel ?

Laurence Lucas-Skalli : « Comme en cuisine, une pincée de « caractériel » chez un caractère fort donne les meilleurs résultats ! »

##### **2 - La deuxième table rebondit sur la précision de Laurence**

Le dirigeant au caractère fort a identifié ses tendances caractérielles (la passion nécessaire contient le risque de débordements) et il a une capacité de recul qui lui permet d'avoir des signaux et de se rouvrir aux autres. Cette maîtrise relative réduit le risque : il gère son caractère.

Son rapport au temps lui permet de donner du sens à ce qui lui arrive. Sa reconnaissance de ses limites (capacité à se remettre en question) et son envie d'apprendre le distingue alors fondamentalement du dirigeant caractériel.

##### **3 – Pour la troisième table, le caractère fort incarne le projet d'entreprise**

Il y a un lien évident entre la trajectoire de vie de l'entrepreneur et le projet d'entreprise (spectaculaire dans le cas de Compart), ce qui lui permet de fédérer une équipe autour de sa vision. Le mythe fondateur de l'entreprise (la légende personnelle de l'entrepreneur) est donc essentiel.

Faut-il donner les clés de lecture aux gens ? Ce lien entrepreneur-entreprise peut être (i) soit explicité auprès de ses associés pour renforcer leur adhésion (capitaux), être compris et... ne pas paraître caractériel (ii) soit implicite (lecture entre les lignes du discours de création d'entreprise) pour les collaborateurs salariés afin de maintenir une distance/pudeur nécessaire (?).

Quoi qu'il en soit, Didier Toussaint, psychanalyste d'institution, auteur de *L'Inconscient de la FNAC : L'addiction à la culture, Renault ou l'inconscient d'une entreprise*,... expliquait lors de la première session du séminaire comment les process, les forces et faiblesses de l'entreprise, sont directement liés à la structure psychique (trajectoire de vie) du fondateur.

## IX

### Laurence Lucas-Skalli

#### Présidente de Finance for Entrepreneurs

#### - Conclusion du *workshop* -

De l'importance de la légende personnelle, du livre de vie de chacun. De l'envie d'y aller. De l'envie de l'écrire sa vie : envie de la vivre, de voir comment elle est cohérente, comment elle s'articule de manière fluide même s'il y a des virages. D'une capacité à conjuguer peur et désirs.

« **Jean**, de ton exposé j'ai retenu quelque chose qui me touche : à partir de la blessure, le héros se met en route. Tu illustres cela merveilleusement bien.

**Gilles**, c'est à partir de la conscience de la relativité du monde que tu as mis en marche tout un processus de questionnement et de saine colère.

**Bénédicte**, j'ai trouvé que par ta présentation venant de la femme – c'était fluide, empreint d'une très grande douceur – tu nous as montré comment on peut découvrir en chemin ce qu'on porte en soi. Et puis comment c'est difficile dans ces moments de transition de faire le grand écart entre des mondes différents, et qu'il y a forcément des passages, sinon à vide, en tout cas d'inconfort profond.

De votre table (Laurence se tourne vers la table n° 1), je garde l'image d'une mise en musique : des choses vont de manière vivante s'interpénétrer.

De votre table (Laurence se tourne vers la table n° 2), je garde l'idée que la maturité de l'ego c'est harmoniser entre ce qu'on est et ce qu'on fait, et que c'est le fruit du temps.

De votre table (Laurence se tourne vers la table n° 3), je garde l'ouverture sur d'autres questions ; ce n'est pas fini, on est dans un processus apprenant, on va continuer et voir un peu où cela nous mène.

Donc, c'est très riche, tout ça : Bénédicte en parlait tout à l'heure, on a ouvert un espace de jeux pour que les Je se nouent. Il y a quelque chose de jouant dans cette matinée et cela donne des fruits superbes. Merci beaucoup. »

# X

## Matthieu Langeard

### Fondateur de Finance for Entrepreneurs

#### Capital-risque & détection de nouveaux talents : l'approche de FFE (2<sup>e</sup> partie)

Comment évaluer la maturité de l'ego (narcissisme positif) et la conscience de soi chez un entrepreneur ? J'utilise trois axes méthodologiques lors de l'entretien d'une durée de deux heures (feed-back inclus). Voici les deux premiers.

#### I – Aller au cœur du réacteur

L'idée est de s'intéresser à la vision et aux qualités fondamentales (configuration clé) du dirigeant. Pour tendre à saisir l'intangible, objectiver la subjectivité, et prendre en compte la diversité et la complexité des personnes (seul gage d'efficacité), la recherche française en sciences humaines a donc réalisé des avancées majeures. Ce mouvement, dit postmoderne, est très connu dans les pays anglo-saxons sous le nom de *French Theory*.

Cette approche utilise plusieurs outils méthodologiques issus de ces recherches (tous ne sont pas présentés ici). Pour commencer, est opéré un « retour aux choses mêmes » en laissant se déplier l'interviewé tel qu'il est, grâce à la mise entre parenthèse de nos schémas de pensée. Dans un deuxième temps seulement vient l'analyse, et donc les critères d'évaluation. La pratique de la présence attentive (réduction phénoménologique) pendant l'entretien permet une écoute généralisée : écoute ce que l'interviewé dit, ce que cela me dit et ce que je sens et ressens dans cette double écoute.

Cette approche est donc très différente des outils RH & chasse de tête classiques, qui se focalisent sur l'analyse du comportement (l'évaluation reste en surface) et de l'historique (*track record*, CV) à l'aide de questionnaires / tests ou d'entretiens à la fois informels (peu méthodiques) et dirigés : beaucoup de questions, peu d'écoute et une grille d'évaluation très présente. L'analyse de l'historique est d'ailleurs impuissante pour évaluer le potentiel et les risques liés aux nouveaux entrepreneurs, pour un projet donné. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures : l'efficacité d'un dirigeant est très liée au contexte.

#### II – Utiliser des critères transversaux

Autre axe méthodologique issu de la *French Theory* : l'utilisation de critères transversaux qui balayent des régions différentes de la personnalité. Ces critères fonctionnent comme autant de fusées éclairantes qui tendent à donner une relative visibilité concernant la configuration intérieure recherchée.

**Exemple de critère transversal, la mythologie personnelle :** *quels sont les moments et rencontres clés de votre vie ?* C'est un entretien semi-directif, i.e. le dirigeant a du temps pour répondre...

- 1er niveau d'analyse : le dirigeant a-t-il identifié des moments et des rencontres clés dans son histoire de vie ? (« clés » car ayant été vécus comme tels)
- 2e niveau d'analyse : a-t-il une bonne capacité de mise en récit de ces moments et rencontres clés, a-t-il accès au fil narratif de sa vie ? Peut-il délivrer un récit de vie dynamique ? La capacité de mise en récit de l'entrepreneur est cruciale pour assurer de la continuité en période de crise : un nouvel entrant, une nouvelle technologie sur son marché ? Après un moment de

désorientation, va-t-il pouvoir recoller les morceaux pour bâtir une nouvelle histoire qui servira de guide à l'action, pour lui et pour son équipe ? Il est bien sûr question ici de leadership.

- 3e niveau d'analyse à partir de cette simple question : ce récit de vie intègre-t-il une dimension forte d'estime de soi (mythologie personnelle) ? Est-il profondément engagé, acteur (héros) de sa vie ? La considère-t-il comme « unique » ? Il est question ici de charisme. Important : l'accès à la dimension mythologique de la vie ne doit pas être confondu avec de la mégalomanie dont le sens du collectif est exclu. Nous ne parlons de mythologie personnelle (légende personnelle) que dans la mesure où le dirigeant est un transcendant – à un degré ou un autre – par autre que chose que sa propre personne.

**Autre exemple de critère transversal, l'écosystème personnel et la transmission d'écosystème :** *quelles conditions de vie sont favorables à votre énergie ?* Biorythme, environnement géographique, relationnel... l'entrepreneur a-t-il identifié l'écosystème qui lui convient (facteur de durabilité et de longévité) ? **Et aussi :** *Qu'est-ce que vous savez que vous transmettez à votre équipe de cet écosystème personnel, sous forme de culture d'entreprise, de culture d'équipe ?* La réponse à cette question éclaire la façon dont le dirigeant se relie aux autres, et sa capacité de transmission (management des personnes).

**Conclusion : ces critères d'évaluation – une dizaine au total - permettent 1/ le scoring (interface expert) du potentiel entrepreneurial (contextuel) du dirigeant 2/ une restitution sous forme de tableau de bord commenté à l'équipe d'investissement : maturité de l'ego, management des personnes, capacité à déplacer les règles, conscience de l'argent,... font l'objet d'une notation simplifiée : feu rouge, orange ou vert.**

En partenariat avec Human Equity ([human-equity.com](http://human-equity.com)), réseau de conseil RH dédié au capital-investissement basé à Londres, j'ai développé avec cette approche une activité d'*entrepreneurship intelligence* :

- **Prestation** d'*entrepreneurship assessment* (*due diligence* RH et *back-up* de recrutement) : évaluation du potentiel entrepreneurial et des risques humains liés aux dirigeants.
- **Accompagnement** de leaders d'entreprises : le potentiel entrepreneurial - dans une situation donnée - est donc généré par une configuration intérieure bien connue en sciences humaines. Réaliser un état des lieux méthodique permet d'accompagner un processus de transformation, au croisement du développement personnel et de la création de valeur.
- **Conception** d'*assessment platform* pour des équipes de capital-investissement : état des lieux des compétences, mise en forme des critères d'évaluation et des jalons communs, création de l'outil de scoring de dirigeants, formation aux techniques d'entretien.

Merci pour votre intérêt et de vos retours à la lecture de ce document. Rendez-vous en novembre 2009 pour la troisième session de ce séminaire sur le facteur humain en capital-investissement.

## REMERCIEMENTS

Un grand merci au MEDEF pour son accueil et son soutien, ainsi qu'à ceux qui ont contribué à la conception de ce document : Alban Eyssette de la SFAF, François Cavalié d'XAnge, Maud Louvrier-Clerc de Natixis AM, Anne Ferré et Thibaut Barbarin de Finance for Entrepreneurs et Christophe Place d'HEC.

Je tiens à remercier tout particulièrement Laurence Lucas-Skalli, présidente de Finance for Entrepreneurs, pour la profondeur et l'humanité de ses interventions, et pour son accompagnement très stimulant.

Matthieu Langeard