

The book cover features a light blue background with a large black silhouette of a person rappelling down a rock face on the right side. At the bottom, there are black silhouettes of mountain peaks. Text is overlaid on the cover in various colors and fonts.

**JEAN-PHILIPPE GIRARD**

Préface d'Emmanuel **MACRON**

Illustrations  
de FARO

# RÉUSSIR EN FRANCE

Chroniques d'un provincial  
devenu entrepreneur à succès

Enrick  Éditions

RÉUSSIR  
**en France**



Jean-Philippe GIRARD

# RÉUSSIR **en France**

Préface d'Emmanuel MACRON

Réussir en lettres, en chiffres, en citations,  
en caricatures et en illustrations

Enrick   
— ÉDITIONS —

www.enrickb-editions.com  
Tous droits réservés

Illustrations couverture intérieur: Faro  
Réalisation et conception couverture: Comandgo  
Directeur de la collection *Entreprise*: Enrick Barbillon

ISBN: 978-2-35644-446-2

En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie. Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

*«Il existe une chose plus puissante  
que toutes les armées du monde,  
c'est une idée dont l'heure est venue.»*

.....

**Victor HUGO**



# TABLE DES MATIÈRES

<i>Préface</i> .....	9
<i>Note aux lecteurs</i> .....	11
<i>À propos de l'auteur</i> .....	13
<i>Introduction</i> .....	15
Chapitre <b>A</b> udace, Ambition, Alerte .....	19
Chapitre <b>B</b> onheur, B to B, Balise .....	29
Chapitre <b>C</b> onfiance, Croissance, Curiosité .....	37
Chapitre <b>D</b> écision, Défi, Déléguer .....	45
Chapitre <b>É</b> nergie, Enthousiasme, Envie .....	55
Chapitre <b>F</b> amille, France, Fondamentaux .....	69
Chapitre <b>G</b> erme, Grandir, Gratifier .....	81
Chapitre <b>H</b> umain, Humilité, Humour .....	93
Chapitre <b>I</b> ntuition, Indicateur, Innovation .....	103
Chapitre <b>J</b> eu, Jura, Jouir .....	113
Chapitre <b>K</b> iffer, Kaizen, Kilomètres .....	123
Chapitre <b>L</b> oyauté, Leadership, Lien .....	135
Chapitre <b>M</b> ont-Blanc, Motivation, Mondialisation .....	149
Chapitre <b>N</b> umérique, Nourrir, Négociation .....	163
Chapitre <b>O</b> ptimisme, Oser, Orienter .....	171
Chapitre <b>P</b> rojet, Passion, Performance .....	179
Chapitre <b>Q</b> ualité, Question .....	193
Chapitre <b>R</b> isque, Réussite, RSE .....	203

Chapitre <b>S</b> ens, Stratégie, Succès.....	219
Chapitre <b>T</b> ransparence, Test, Talent .....	231
Chapitre <b>U</b> nité, Ubérisation, Utilité.....	239
Chapitre <b>V</b> ision, Valeur, Veiller.....	251
Chapitre <b>W</b> hy?, Why not?, Waouh! .....	261
Chapitre <b>X</b> à XXL.....	267
Chapitre <b>Y</b> es! Yes! Yes!.....	273
Chapitre <b>Z</b> este, Zorro, Zénération Z .....	279
<i>Conclusion</i> .....	287
<i>Les neuf raisons capitales d'entreprendre et réussir!</i> .....	293

## PRÉFACE

Au fil des pages, à mesure que l'on découvre dans le détail le parcours de Jean-Philippe Girard, véritable entrepreneur ayant su bâtir un groupe international qui vient de dépasser les 100 millions d'euros d'activité, une certitude se dessine.

Oui, la France est une terre favorable à l'entreprise et à la réussite !

Oui, ceux qui veulent entreprendre, qui portent des projets, qui ont des rêves, peuvent trouver dans notre pays des tremplins de réussite, capables de les porter très haut !

Je n'ose plus dire qu'il suffit parfois de traverser la rue, alors je dirai avec Jean-Philippe Girard qu'il faut au moins savoir pousser des portes. C'est bien en franchissant le seuil d'une boulangerie, pour y trouver un travail, que tout a commencé pour lui. De la boulangerie de Morbier à la création d'Eurogerm, en passant par de nombreux secteurs de la filière meunerie-panification, il a forgé sa réussite – il faudrait pouvoir dire *pétri* sa réussite – dans son expérience d'un secteur auquel il ne s'était pas destiné mais qui l'a passionné aussitôt qu'il l'a découvert.

*Réussir en France* rappelle que le chemin de l'entrepreneuriat est escarpé, parfois long, mais toujours fécond. Qu'une entreprise est toujours d'abord une aventure existentielle, dans laquelle on se découvre et se dépasse. Que c'est toujours aussi une aventure humaine, dont le succès repose grandement sur la complémentarité des compétences, la fluidité des échanges et la synergie des enthousiasmes. Que, pour réussir, une entreprise doit être portée

par un écosystème qui l'accompagne, l'encourage. C'est tout cela que la France a permis à Jean-Philippe Girard d'accomplir. Et sa réussite est bien une réussite française.

C'est une réussite française parce qu'elle repose sur l'une de nos plus anciennes traditions – l'amour du pain : l'exigence de nos savoir-faire, l'exigence de la qualité, l'exigence du goût. C'est une réussite française parce que Jean-Philippe Girard a pu travailler dans un pays qui dispose de services de qualité et d'une population très qualifiée. C'est une réussite française parce qu'Eurogerm est né en France et que son siège et une partie de son activité y demeurent aujourd'hui avec beaucoup de fierté. C'est une réussite française parce que la France est européenne et qu'elle dispose d'un accès à un marché unique au monde.

À tous ceux qui viennent trouver dans les pages qui suivent les clés pour entreprendre, cet ouvrage réaffirme avec force que la France n'est grande que des projets de ses citoyens et qu'elle sait ouvrir à ces projets les portes de la réussite.

C'est le sens de mon engagement et de mon action que d'aider chacun à pouvoir prendre des risques pour réussir dans notre pays et inventer la France du XXI<sup>e</sup> siècle.

**Emmanuel MACRON**

## NOTE AUX LECTEURS

J'ai voulu faire de ce livre un outil de partage, de vécu et de réflexion destiné à vous être utile dans vos projets de développement professionnel et personnel.

Tout d'abord, lisez-le selon votre rythme et n'hésitez pas à l'annoter. Soulignez les points qui vous interpellent, ceux qui vous bousculent. C'est votre livre personnel.

Revisitez-le ensuite en allant retrouver dans tel ou tel chapitre ou tel ou tel mot ce qui aura le plus de sens et de pertinence par rapport à votre situation actuelle. Pour une efficacité maximale, je vous le recommande.

Vous aurez parfois l'impression de répétitions dans ce livre. Elles sont volontaires car importantes, voire indispensables à votre succès. Tout comme dans l'acquisition d'un nouveau réflexe où il est nécessaire de réitérer un même geste.

Qui que vous soyez, quoi que vous fassiez aujourd'hui et quel que soit votre projet ou vision de votre futur, j'espère pouvoir contribuer – humblement à ma façon – à votre réussite, à votre épanouissement et souvenez-vous qu'il n'y a pas de réussite sans entreprendre, et qu'il n'y a pas de réussite sans prise de risque.

Avant de débiter votre lecture au travers d'un parcours ascensionnel ponctué de plusieurs « camps de base », je tiens à remercier toutes ces femmes et tous ces hommes

de qualité qui, au cours de ce périple, m'ont permis de progresser. Je pense aussi tout particulièrement aux salariés d'Eurogerm, mes compagnons de cordée.

Jean-Philippe GIRARD  
Entrepreneur

## À PROPOS DE L'AUTEUR

Jean-Philippe GIRARD crée EUROGERM en 1989 à Dijon. Son entreprise est devenue une affaire importante et prospère. Elle emploie aujourd'hui plus de 488 collaborateurs en France et dans le monde entier au travers d'une dizaine de filiales à l'étranger. L'export y tient une place très stratégique avec plus de 60 % de son chiffre d'affaires total. Son premier rêve vient d'être réalisé : dépasser les 100 millions d'euros d'activité. En 1999, Jean-Philippe GIRARD devient administrateur de la Banque populaire Bourgogne Franche-Comté (la banque qui lui a fait confiance à son départ). Entretemps, en 2001, il fonde l'institut Arpèges (institut à vocation scientifique et pédagogique orienté filière blé-farine-pain). Il est ensuite nommé président de cette même banque en 2004. Il est également nommé premier président de la Fédération nationale des Banques populaires en 2009 puis deviendra censeur de BPCE (Banque populaire Caisse d'Épargne) en pleine crise. En 2011, il crée avec plusieurs entrepreneurs de Côte d'Or Rubis Capital, un fonds d'investissement destiné à accompagner PME et ETI innovantes et internationales. Il a investi dans plus de 35 entreprises dans des secteurs divers.

Il est coactionnaire du golf Jacques-Laffite Dijon Bourgogne, du circuit automobile Dijon Prenoï, de la Rôtisserie du Chambertin/Dr Wines, du DBHB et CDB (handball masculin et féminin). Il est membre fondateur de Bourgogne Entreprendre, Bourgogne Angels, Vitagora, et Les Climats (patrimoine mondial de l'UNESCO). Il

préside le cercle Entrepreneurs et Territoires. En 2013, il crée TARTIN ART à Dijon, rue Musette, vitrine du savoir-faire d'Eurogerm.

Élu président de l'ANIA de 2013 à 2018 (Association nationale des industries alimentaires – première industrie de France et premier employeur de France avec 172 milliards de chiffre d'affaires, 16 200 entreprises, 98 % de PME et 450 000 salariés), il est président du conseil de surveillance du SIAL (le plus grand salon alimentaire du monde). Il a fait partie du comité exécutif du MEDEF national aux côtés de Pierre GATTAZ. Il est conseiller à la Banque de France et présent dans de nombreuses actions humanitaires (Rotary, Action contre la Faim, Fondalim, Rosalie Rendu, etc.). Enfin, il a été nommé récemment président du comité Sully (en succédant à l'attachant Xavier BELIN décédé brutalement en 2017). Il a également présidé le 1<sup>er</sup> comité stratégique du Conseil national de l'industrie (CNI) et a été fédérateur agroalimentaire du commerce extérieur.

S'appuyant sur la valeur humaine, il s'est entouré d'associés, de collaborateurs compétents, engagés, et a su créer un véritable esprit de conquête pour tous les membres de ses équipes.

Il aime à dire que la réussite, c'est trois choses : le terrain... le terrain... le terrain, et qu'il ne vit que pour une entreprise en mouvement et des équipes en mouvement.

Il a toujours placé le capital humain et le capital confiance au-dessus du capital financier. Sa réussite est une succession de rencontres qui ont progressivement construit son projet, forgé son attitude, auxquelles s'ajoute une formidable équipe Eurogerm. Il aime partager son action au travers de mots, citations et illustrations.

## INTRODUCTION

Réussir en France... Trois mots pour exprimer une aventure humaine et entrepreneuriale hors du commun. Trois mots à l'origine de mon parcours et de mon histoire. Trois mots qui en disent long aussi sur le fait qu'en partant de rien (ou de très peu), on ne peut finalement que progresser.

Un jour lors d'une excursion en haute montagne, j'ai inscrit un chiffre mythique dans ma tête: 100; pour 100 millions d'euros – aussitôt rebaptisé par l'équipe «le défi 100 patates». Un chiffre fruit d'un parcours, d'une ambition, de choix de vie et de décisions prises. L'entreprise dont je suis président-directeur général fondateur, Eurogerm, a atteint (et dépassé) ces 100 millions d'euros de CA en 29 années de croissance rentable et responsable.

Au travers de mon entreprise devenue aujourd'hui un groupe international, j'ai eu l'occasion d'expérimenter tous les stades de l'entrepreneuriat qui conduisent de l'idée d'origine à la structuration d'un ensemble, en passant par l'innovation, la recherche, le développement et l'ouverture à l'international. Je souhaite vous donner un regard global et parfois décalé sur ce chemin de l'entrepreneuriat.

En partant de rien, comme vous le découvrirez, j'ai choisi de vous faire partager des moments clés de ma vie professionnelle et personnelle, des points de bascule où

tout peut aller dans un sens positif ou négatif. Ces instants qui font toute la différence dans la vie d'un entrepreneur. Exprimer par écrit ce que j'ai vécu, ce qui a été dit ou peut-être pas dit, vous faire bénéficier d'expériences plus ou moins heureuses, d'anecdotes, mais aussi de tous ces trucs qui ont jalonné mon parcours.

Aujourd'hui, au travers des médias sociaux, nous disposons tous de la possibilité d'écrire notre propre « story ». J'ai choisi un support plus conventionnel et, je le crois, plus pratique : un livre. Révéler sa propre « story », c'est reconnaître les hommes et les femmes, les équipes qui ont participé à cette belle aventure, réussite française et internationale.

En pensant à ce cap franchi des 100 millions d'euros, je revois et revis des instants, et me pose la question : comment ce parcours s'est passé et quelles ont été les étapes qui m'ont permis d'arriver à cela ? Qui sont les gens qui m'ont accompagné dans ce projet et pourquoi ont-ils eu confiance en moi ?

Partager cette aventure entrepreneuriale pourra, je l'espère, être utile, *vous* être utile. Je m'adresse en particulier à toutes celles et tous ceux qui veulent entreprendre, aux porteurs de projets jeunes ou moins jeunes. On peut créer, reprendre et entreprendre à n'importe quel âge. Un grand président japonais d'une société japonaise m'a dit un jour : « Jusqu'à 50 ans, vous devez avoir un but, et après 50 ans, vous devez lui donner un sens. » Ce livre reflète l'esprit que je souhaite donner à ma seconde partie de vie. Vous l'aurez compris, j'ai plus de cinquante ans.

Je souhaite ardemment continuer à entreprendre, transmettre ma passion d'entreprendre et accompagner celles et ceux qui entreprennent à titre professionnel, à titre

associatif (il n'y a pas que l'économie et le professionnel dans la vie, il y a les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux). Un délicat fil d'Ariane relie toutes celles et ceux qui entreprennent. Suivons-le.

Je rencontre régulièrement des étudiants et jeunes futurs créateurs ou repreneurs d'entreprise. J'échange souvent avec des dirigeants de petites et moyennes structures ou des P.-D.G. de grands groupes en mouvement. Je suis « business angel » et j'ai désormais une certitude : **on peut réussir aujourd'hui en France !** Il y a souvent des doutes sur le fait qu'on puisse réussir en France et à partir de la France. J'aime tordre le cou à cet à priori. Lors de conférences que je donne dans des écoles, mon objectif est de répéter : « Oui, on peut réussir en France ! » Tout récemment, j'ai posé des questions dans un amphithéâtre. Question n° 1 : « Qui veut créer sa boîte ? » Deux tiers des étudiant(e)s ont levé la main. Puis question n° 2 : « Qui croit en la France pour réussir sa carrière ? » Et là, c'est terrible, deux tiers ont baissé le bras et ont réagi négativement.

Je rêve donc de m'adresser aussi à ces deux derniers tiers, ces étudiants qui veulent créer leur entreprise mais qui n'envisagent pas la France comme berceau de leur réussite.

*Réussir en France* fait écho à l'adage « qui ne tente rien n'a rien ». En 26 chapitres, vous allez découvrir des détails, des astuces, des stratégies pour faire la différence. 26 séquences qui, au travers de mots clés, d'illustrations et de citations vous apporteront les ingrédients d'un parcours réussi et de bon sens qui, en partant d'une idée – en croyant en sa vision des choses –, en planifiant son aventure entrepreneuriale tout en travaillant vraiment fort, m'a permis de concrétiser bien des choses. Il n'existe évidemment pas de recette miracle mais des expériences. Au fur et à mesure

des pages, je vous invite à vous concentrer sur la signification des pensées qui vous traverseront l'esprit. Ne les laissez pas s'échapper.

Des idées pourront jaillir en fonction de vos propres buts, personnels et professionnels. Faites comme si j'avais écrit ce livre juste pour vous. Je vous invite à annoter et souligner les phrases ou les passages qui seront importants à vos yeux (d'autant plus si vous comptez les mémoriser pour vos succès à venir). Profitez-en pour découvrir « au second degré, voire au troisième » les illustrations de Faro.

Puisse ce livre vous aider à aboutir à la réalisation de vos projets. Puisse ce livre vous donner force et détermination. Puisse ce livre vous donner confiance en l'avenir, en la France. Bonne lecture.

*«Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles.»*

.....  
Sénèque

# CHAPITRE 1



**Audace  
Ambition  
Alerte**

*«Le succès fut toujours un enfant de l'audace.»*

.....  
Prosper CRÉBILLON

Du haut de mes quinze ans, jeune montagnard, je passais régulièrement devant une boulangerie. J'ignorais que cette porte me donnerait accès à un univers passionnant auquel j'allais consacrer toute mon énergie d'homme et d'entrepreneur. Un jour, j'ai eu le courage de pousser la porte et d'entrer. Mon seul objectif était de me faire un peu d'argent de poche pour payer mes skis. Quelle audace!

Le paysage de mon enfance était celui de bien des Français en cette fin des années 1960, au cœur de cette période de prospérité exceptionnelle des «trente glorieuses». Je suis né en 1959 à Morbier, qui est le plus beau village du monde lorsqu'on est tout petit. Tout débute donc les 25 et 27 décembre de cette même année. Pourquoi deux dates? Tout simplement parce qu'une maman décide de sacrifier Noël pour me mettre au monde et qu'un papa tarde à me déclarer.

J'ai eu une jeunesse incroyable dans le Haut-Jura. Ma mère, troisième d'une famille de douze, s'occupait de nous en plus de ses frères et sœurs. Nous étions six. Mes parents composaient de leur mieux et la vie n'était pas toujours facile. Il y avait peu d'argent à la maison. Si j'ai été privé de quelque chose dans mon enfance, ce n'était pas en tout cas de l'affection de mes parents. Mon père travaillait à la SNCF et ma mère nous élevait, et je vous assure que c'était un travail à plein temps. J'ai vécu jusqu'à l'âge de 19 ans entre Morbier, Saint-Laurent, Syam et Le Vaudioux. Mon grand-père travaillait aux forges de Syam la nuit. Dans la journée, il chassait dans les forêts avoisinantes et pêchait dans le paradis des pêcheurs à la mouche, pour le plaisir mais aussi pour nourrir la famille.

Le Haut-Jura marquera ma jeunesse heureuse. Cette région si particulière me donnera la détermination, le res-

pect, la passion du ski et de la haute montagne, le goût du travail et le goût du pain! (Le pain est un livre ouvert sur une contrée). J'en ai d'ailleurs fait un livre avec des amis passionnés<sup>1</sup>.

C'est certainement en hiver qu'il faut découvrir le Haut-Jura. Cette saison parle son propre langage, magnifique, parfois irréel.

La mentalité d'une si belle région aux paysages rudes peut conduire à la naissance d'un caractère indépendant, volontaire et solidaire. Ce fut mon cas.

L'environnement de votre enfance puis de votre adolescence conditionne très tôt des comportements. Une intrépidité doublée d'une fougue m'a fait ouvrir cette porte de la boulangerie; porte ouverte qui allait porter mon ambition au travers d'un monde qui m'était inconnu, mais qui me semblait accessible et tellement universel: celui du pain, de son histoire et ses valeurs. Merci à Alain et Solange (le boulanger et la boulangère de Morbier) qui m'ont transmis la passion du métier.

L'audace possède en elle du pouvoir et de la magie. Faire le premier pas, débiter, c'est mettre du rêve en mouvement: celui du désir d'entreprendre. Mon ambition de l'époque, mon « pourquoi » – dirait-on aujourd'hui – était extrêmement simple: le ski, le ski, le ski, les potes, les potes, les potes. Je suis donc allé travailler chez le boulanger de Morbier pour apprendre et me faire un peu de sous. Ça me payait mes skis, mes forfaits, mes soirées; tout ce dont j'avais besoin. Cela répondait à mon ambition du moment:

---

1. *Le tour du monde en 80 pains*, Ed Orphie 2012

trouver un job afin d'être plus indépendant financièrement pour vivre ce que je voulais vivre.

**Un lâcheur ne gagne jamais, un gagnateur ne lâche jamais.**

**Napoleon HILL**

et les autres dans un seul et unique but : arriver au sommet à tout prix. Même si, dans le Haut-Jura, le sommet le plus haut culmine à 1 718 mètres, cette seule vision de l'ambition égocentrée est simpliste, pour ne pas dire caricaturale.

Être ambitieux apporte une plus grande motivation et renforce un désir : celui de viser toujours plus haut. Avoir de l'ambition ne signifie pas vivre de contraintes, mais bien de désir et de volonté. Cet alliage façonne « la niaque », cet état d'esprit où l'automotivation trouve naturellement sa place. À quinze ans, ma véritable ambition semblait modeste mais avait beaucoup de sens. Elle s'accordait avec mes valeurs morales et me permettait d'accéder à mes rêves de liberté, de grands espaces et de sensations sportives. Ce désir ardent orienté vers la réussite renferme un effet booster et nous procure un plus fort entrain afin de repousser nos limites.

Je me souviens dans les années 1980 d'une émission baptisée *Ambitions*. Le concept était d'aider de jeunes Français entrepreneurs âgés de moins de 25 ans à créer leur entreprise. À chaque émission, des projets étaient sélectionnés. Un jury composé d'économistes, de publicitaires, de journalistes rendait un verdict définitif à la fin du programme. Si celui-

**L'ambition est belle si elle respecte deux règles : pas à n'importe quel prix ! Et pas n'importe comment !**

ci était positif, c'était pour le candidat la possibilité de concrétiser son projet. Remis au goût du jour, ce programme aurait toujours toute sa raison d'être. Il faut inciter plus de jeunes et moins jeunes à franchir «leur porte de boulangerie». Je rêverais d'animer *Ambitions* de nos jours.

En quelque 40 ans, c'est énorme ce qui s'est passé. J'étais franchement peu focalisé sur les études. Davantage attiré par le ski et les potes que par les études, je faisais le strict minimum. Ce qui apparaissait sur mes bulletins scolaires se résumait à «peut mieux faire, peut mieux faire, peut mieux faire...» Et j'ai fini par faire mieux.

Mon institutrice, qui est une personne formidable, raconte à mon sujet (je l'ai appris 20 ans après): «Il est incroyable, pétri de talent, mais se contente de faire le minimum. Pourtant, je sais qu'il va réussir.» C'est surprenant de découvrir cela après tant d'années... En ce qui me concerne, j'avais l'impression d'être nul. Effectivement, quand tu ne fais rien, cela produit peu.

Et puis mon «pourquoi franchir la porte» est arrivé et j'ai découvert un métier passionnant sans le faire exprès. Je travaillais donc à la boulangerie pendant le lycée et les vacances. J'ai progressivement appris ce métier de boulanger qui ne m'attirait pas plus que ça au début.

Jusqu'à mes 20 ans, j'étais plus «rêveur passionné» qu'autre chose. Ce qui est souvent le cas à cet âge-là. Ensuite, très naturellement, j'ai fait l'ENA (École nationale des Autodidactes). Pratiquant le ski à bon niveau en montagne et haute montagne, ma vie s'équilibrait joyeusement.

Je travaillais donc souvent les week-ends et durant les vacances. C'était ma passion jusqu'à mes 20 ans. J'étais

alerte, vif et rapide dans l'expression de mon sport favori, audacieux dans mes prises de risques calculés (surtout en descente), et secrètement ambitieux quant à la suite que je souhaitais donner à ma vie.

Peu de temps après, j'eus l'opportunité de me rendre chez un meunier pour produire de la farine. Le moment déclenchant fut pour moi l'odeur du fournil, l'odeur de la mouture de blé. Mais cela est une autre histoire. Une autre porte franchie. Allez-y, franchissez votre porte ! Pourquoi ne pas y aller, après tout ?

Vous connaissez probablement cette citation (que j'adore) d'Oscar WILDE : « Il faut toujours viser la Lune car, même en cas d'échec, on atterrit dans les étoiles. » Même si elle nous invite à agir avec audace, elle ne me semble plus totalement en harmonie avec notre contexte actuel où le réalisme prime souvent sur le rêve, et où les crises successives ont impacté une partie de la confiance, obligeant à plus de mesure et de concret.

Personne, bien sûr, ne doit s'interdire (ou *vous* interdire) de rêver. Imaginer un futur meilleur ou un monde idéal crée une irrésistible attraction. Toutefois, un travail construit et une énergie consacrée doivent être ensuite combinés pour rendre le rêve initial possible, réalisable et accessible.

Ma recommandation en la matière est donc teintée d'une dose de réalisme qui, sans pour autant contredire Oscar Wilde, tend plutôt à mesurer différemment la portée d'une ambition. La tête dans les étoiles mais les pieds sur terre.

Je vous partage trois exemples qui illustrent ma pensée :

En 2010, nous avons repris une entreprise en difficulté ; j'avais donné 18 mois aux équipes pour redresser la situa-

tion. Malgré un travail remarquable, au terme des 18 mois, nous parvenions tout juste à l'équilibre. Nous sommes passés tout près d'une puissante démotivation car l'objectif était trop ambitieux. J'avais visé trop haut, trop vite, j'avais visé la lune. Trois années ont finalement été nécessaires pour parvenir à en faire une très belle entreprise.

J'avais également investi dans la même période aux côtés d'un entrepreneur qui construisait des chalets «tout bois» et avait pour slogan «Votre chalet en deux mois et deux jours» (deux mois pour le construire et deux jours pour l'installer). En fait, il fallait trois mois pour le construire et cinq jours pour l'installer. Au terme d'un an, les équipes étaient épuisées et nous perdions de l'argent sur chaque chalet réalisé. Cet entrepreneur avait visé la lune. En revanche, ce n'est pas dans les étoiles que nous nous sommes retrouvés, mais dans un règlement judiciaire douloureux à vivre.

Enfin, un dernier exemple pour illustrer cette fois l'importance de la bonne ambition reliée au bon «calibrage» de l'objectif. Par calibrage, j'entends établir le juste équilibre entre trois éléments distincts : le premier est la part du rêve nécessaire à l'ambition, le second est la lune génératrice d'audace et, enfin, le troisième est les étoiles qui peuvent nous prévenir d'une alerte de changement de cap.

Il y a cinq ans, j'avais un rêve secret : passer le cap des 100 millions d'euros de chiffre d'affaires dans les ratios de rentabilité historique d'Eurogerm. J'ai longuement hésité avant de fixer cet objectif aux équipes car elles avaient déjà réalisé de hautes performances au cours des cinq années précédentes. Cependant, c'était le moment. Je me suis lancé au travers d'une ambitieuse vision adossée à une audacieuse projection. Un document a vu le jour,

baptisé : « Cap 2019 : 100 M€ ». J'ai partagé ce projet avec mon équipe du comité stratégique. Nous avons ensemble débattu afin de viser juste et l'incroyable s'est produit. L'équipe du comité s'est appropriée l'objectif qu'elle a rebaptisé « 100 patates ». Les membres se sont ensuite répartis « les patates » à réaliser ! Chaque unité a su donner le meilleur d'elle-même. Résultat, non seulement nous avons passé le cap des 100 millions d'euros, mais nous l'avons atteint avec deux ans d'avance, en 2017. Je suis vraiment très fier de l'ensemble des salariés, et très respectueux de l'énergie consacrée par chacune et chacun pour transformer ce projet en réalité.

ALORS COMME ÇA JEUNE HOMME,  
VOUS ÊTES INGÉNIEUR ET VOUS  
VISEZ UN CDI PAYÉ AU SMIC ...

C'EST BIEN D'ÊTRE AMBITIEUX ...

ATTENTION, TOUTEFOIS,  
IL EST IMPORTANT DE  
RESTER RÉALISTE



### « MA RECOMMANDATION »

Ne fixez pas le cap trop haut... vous ferez  
des déçus... et vous serez déçu.