

NEMOOW

LAB

Novembre 2024



L'INTERVIEW CROISÉE

**Véronique Morali
& Marc Ladreit de Lacharrière**

L'INTERVIEW CROISÉE

Véronique Morali
&
Marc Ladreit de Lacharrière

Pour cette première interview nous avons eu le plaisir d'aller à la rencontre de deux figures emblématiques du monde des affaires et de la philanthropie qui incarnent une vision inspirante de l'entrepreneuriat :

Véronique Morali et Marc Ladreit de Lacharrière.

Lors de cet échange riche d'enseignements, marqué par une grande complicité, beaucoup d'humour et de sincérité, ils nous partagent à la fois leur trajectoire commune et leurs chemins individuels. Si leurs styles diffèrent, leur détermination à relever les défis rayonne avec la même intensité et nous invite à croire en la puissance de la volonté.

NEMOOW

LAB

VOTRE PARCOURS ACADÉMIQUE A-T-IL INFLUENCÉ VOTRE CHOIX DE DEVENIR ENTREPRENEUR ?



VM

J'ai un parcours académique assez riche et varié, avec Sciences Po, l'ESCP, l'ENA, et une sortie à l'Inspection des Finances. Est-ce que cela a influencé mon parcours ou mes décisions entrepreneuriales ? Je dirais sans doute oui, car ce parcours m'a donné de nombreux outils, beaucoup de

curiosité, d'ouverture, et d'opportunités. Cependant, je pense que ce qui a vraiment déterminé mes choix, ce sont surtout mes rencontres et ma capacité à saisir les occasions qui se présentaient. Au fond, je ne suis pas certaine qu'une école en plus ou en moins aurait changé ce déterminisme, où se mêlent les rencontres et l'instinct.

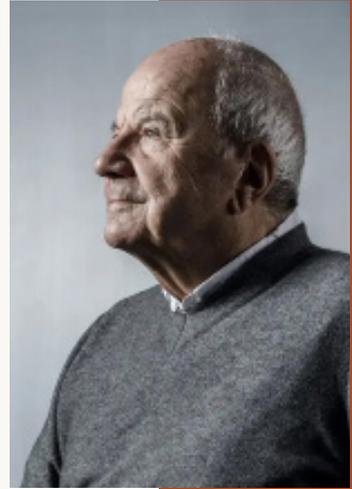
Je ne suis pas certaine qu'une école en plus ou en moins aurait changé ce déterminisme où se mêlent les rencontres et l'instinct.

MLDL

Mon parcours académique ne m'a pas vraiment influencé, car, en fait, durant mes études, j'ai toujours privilégié deux aspects: l'Histoire et l'Économie. Je pense qu'on ne peut pas avancer sans expériences historiques, qui permettent de voir que les événements peuvent être interprétés différemment de ce qui est rapporté dans la presse ou les médias. Ensuite, l'économie offre une compréhension des grands défis économiques et financiers dans un monde façonné par la mondialisation, à la base de nos activités économiques.

À partir de là, c'est l'instinct qui prend le relais. L'optimisme est fondamental. Cet instinct, je l'ai eu dès mes débuts: à 21 ans, je lançais un journal pour jeunes filles, *Mademoiselle Magazine*, qui a atteint un immense succès avec 375 000 exemplaires.

Cet instinct d'entrepreneur est une force intérieure, mais il doit aussi être nourri par des défis personnels. En France, les études, telles qu'elles sont conçues,



n'encouragent pas encore cette dynamique. Elles restent trop académiques l'éducation n'est pas encore assez tournée vers l'entreprise et l'économie.

C'est un vrai problème par rapport aux pays anglo-saxons et même à l'Allemagne, où les universités se mettent davantage au service de l'économie que de grandes idées générales qui, souvent, ne mènent pas à des opportunités professionnelles.

SELON VOUS NAÎT-ON ENTREPRENEUR OU LE DEVIENT-ON ?

MLDL

Non, on ne naît pas entrepreneur. On naît avec l'envie de faire et de réussir sa vie, avec des idées que l'on met en place. Mais le côté entrepreneurial se forge avec de la volonté et du caractère. Il ne faut pas craindre d'échouer lors de sa première expérience.

C'est en ayant confiance en soi, en voyant le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide. On se construit en écoutant le monde et les autres. Progressivement, cette qualité d'entrepreneur, que l'on sent peut-être déjà en soi, se développe à travers des guides et des défis que l'on se fixe et que l'on s'efforce de relever chaque jour.

*On se forge avec de la volonté et du caractère.
Il ne faut pas craindre d'échouer lors de sa première expérience.*

VOTRE FAMILLE A-T-ELLE INFLUENCÉ VOTRE PARCOURS ?

VM

Dans ma famille proche, mes parents n'ont pas influencé mes choix. Ma mère est décédée très jeune, et mon père, bien que présent, observait plutôt ce que je faisais sans s'impliquer. Les hommes de ma vie avaient plutôt tendance à freiner mes ardeurs qu'à les encourager, même s'ils respectaient mes décisions. Plus tard, lorsque je me suis installée dans une vie personnelle plus stable, mes filles étaient encore jeunes au moment de mes choix importants. Aujourd'hui, elles soutiendraient sans doute mes décisions. Nous en parlons souvent, et même si

elles ont pu trouver que j'en faisais trop à une époque, elles étaient alors trop petites pour influencer véritablement. Plus tard, lorsqu'elles ont été en mesure de le faire, elles se sont surtout inquiétées de mon bien-être, m'encourageant à faire ce qui me rendait heureuse et active. Aujourd'hui, elles craignent surtout que je m'ennuie, alors peut-être que je vis aussi pour leur offrir un peu de tranquillité.

Quant à Marc, nous avons eu une influence mutuelle positive, nous servant d'aiguillons l'un pour l'autre. Marc m'a toujours encouragée à saisir les opportunités plutôt qu'à les limiter.

MLDL

Ce n'est pas un «oui», c'est un «non». J'ai connu la tristesse et le malheur de perdre mon père quand j'avais quinze ans, et il n'était pas entrepreneur. Puis, j'ai perdu ma mère vers 32 ou 33 ans. La famille n'a pas joué un rôle

fondamental.

De plus, nous sommes une famille de hauts fonctionnaires, au service de la République. Contrairement à d'autres familles, je n'ai jamais eu un cadre familial qui m'aurait appris dès la naissance comment devenir un bon entrepreneur.

QUEL A ÉTÉ LE RÔLE DE VOTRE ENTOURAGE AUTRE QUE LA FAMILLE ?

MLDL

L'entourage n'a pas vraiment joué un rôle très important. Ayant perdu mon père, les personnes qui se sont intéressées à mon parcours étaient uniquement des hauts fonctionnaires de ma famille, comme René de Lacharrière, directeur de cabinet de Mendès France, et un autre, vice-président de la Cour internationale de justice.

Ce n'est pas eux qui m'ont fait comprendre que je trouverais une vie plus épanouissante dans l'entrepreneuriat. Le fait d'avoir créé Mademoiselle Magazine à 21 ou 22 ans m'avait déjà donné un certain goût pour l'entreprise et l'entrepreneuriat. Ensuite, quand j'étais à l'ENA, j'ai réalisé que je n'avais pas le goût de devenir haut fonctionnaire avec toute la rigidité du statut, qui offre des carrières basées non sur le mérite, mais sur l'ancienneté.

J'ai donc rapidement compris que je

me destinerais plutôt à l'entreprise privée. Et, au fur et à mesure de ma progression dans ce domaine, le désir de devenir mon propre maître, plutôt que de servir une entreprise ou quelqu'un d'autre, s'est développé en moi, me menant, à 50 ans, à créer ma propre entreprise.

VM

En dehors de ma famille, je n'ai pas réellement d'entourage. J'ai assez peu d'amis ; je suis plutôt de nature réservée. J'ai quelques amis, quelques amies, mais je ne suis pas du genre à beaucoup partager, ni à demander un grand nombre d'avis. Je prends mes décisions de manière assez indépendante, hormis avec Marc. Mais même là, je crois qu'en réalité, lorsque je lui en parle, j'ai souvent déjà pris ma décision. Je pense que je choisis assez seule mon propre chemin.

QUEL TRAIT DE CARACTÈRE OU QUELLE COMPÉTENCE PERSONNELLE A ÉTÉ ESSENTIELLE DANS VOTRE PARCOURS ?

VM

Mon angoisse existentielle est un mélange de positif et de négatif ; elle me pousse à appréhender la vie en voyant plutôt le verre à moitié vide, contrairement à Marc. Cela crée une peur existentielle qui pourrait être très entravante, mais qui, en même temps, nourrit mon besoin de défis. L'un de mes défis constants est de toujours surmonter ce que je ressens à un moment donné. C'est épuisant, mais cet aspect positif de mon angoisse existentielle m'empêche de me reposer sur mes lauriers.

Je ne parviens jamais à être pleinement satisfaite. Cela suscite souvent des discussions, notamment avec Emmanuelle, l'une de mes filles, qui a du mal à comprendre cette notion de non-contentement. Mais finalement, c'est ainsi que je suis construite, et toute tentative pour m'apaiser ou me rendre différente est vouée à l'échec.

MLDL

Je pense que ce qui a été le plus utile, c'est d'avoir des idées. En tant qu'entrepreneur, si on n'a pas d'idée, cela peut être assez risqué et finalement peu fructueux. Avec Véronique, nous avons eu la chance de créer le groupe dans les années 80 et au début des années 90, c'est-à-dire dans le contexte de la mondialisation naissante.

Dès lors, nous avons ouvert les yeux pour identifier quel type d'activité pourrait se développer, sans forcément prendre une part du gâteau existant, mais en y apportant quelque chose de plus, une valeur ajoutée. Une fois les idées en place, il est essentiel d'avoir une immense confiance en soi, de ne jamais avoir trop peur et de savoir que si une idée échoue, une autre peut réussir. C'est un peu comme des voiliers qui, en partant du port, sentent le vent et repèrent les meilleures trajectoires.

Mon angoisse existentielle est un mélange de positif et de négatif. Elle m'empêche de me reposer sur mes lauriers.

AVEZ-VOUS EU DES DOUTES ET COMMENT LES AVEZ-VOUS GÉRÉS LE CAS ÉCHÉANT ?

VM

J'ai beaucoup de doutes, beaucoup d'interrogations, et surtout beaucoup d'anxiété. En fait, c'est plus de l'anxiété que des doutes. Une fois que j'ai pris une décision, je la déroule assez bien. Je suis assez inarrêtable une fois qu'une décision est prise, j'irai toujours jusqu'au bout. Donc, c'est plutôt une question de gestion de mon anxiété, car elle est extrêmement présente. J'ai appris à vivre avec et à essayer de la surmonter, mais elle revient de façon récurrente. Est-ce que je suis devenue moins anxieuse en vieillissant ? Je ne crois pas, car, comme je le dis souvent, je ne veux pas rester dans une situation où je n'ai plus de perspectives. L'absence de perspectives ou de mouvement à venir est une source d'anxiété en soi. Ne jamais me mettre dans cette situation est ma manière de gérer cette anxiété.

MLDL

Il ne faut jamais laisser place au doute. Le doute est l'ennemi de l'entrepreneuriat. Si vous commencez à douter, vous n'êtes pas isolé ; au lieu de diffuser de l'enthousiasme, vous répandez le doute, ce qui empêche ceux qui vous entourent, tant au niveau professionnel que familial, de vous soutenir.

Le doute est l'ennemi de l'entrepreneuriat. Shakespeare disait, si je me souviens bien : « Le doute est la chose la plus horrible qui vous empêche d'agir. » C'est un conseil à tous les jeunes entrepreneurs qui souhaitent se lancer : s'ils commencent à douter d'eux-mêmes, il vaut mieux qu'ils restent dans leur entreprise ou dans la fonction publique, mais qu'ils ne créent pas d'entreprise.

S'ils commencent à douter d'eux-mêmes, il vaut mieux qu'ils restent dans leur entreprise ou dans la fonction publique, mais qu'ils ne créent pas d'entreprise.

AVEZ-VOUS EU UN « DÉCLIC ENTREPRENEURIAL » ET SI OUI, QUEL A-T-IL ÉTÉ ?

MLDL

Non, ce qui nous a fait basculer, c'est que Mademoiselle a vu le jour dans les années 60, juste avant 68. À cette époque, les jeunes filles n'avaient aucun média, de quelque nature que ce soit, qui parlait d'elles. Il n'y avait que Elle et Marie-Claire, deux magazines exclusivement destinés à leur maman. Avec deux, trois copains, on s'est dit : pourquoi ne pas créer un mensuel pour ces jeunes filles, un espace où elles pourraient s'exprimer ?

Notre objectif principal était de faire en sorte que, dans ce magazine, elles apprennent à désobéir un peu à leur maman, à gagner en autonomie. D'ailleurs, à l'époque, aucune mère de famille n'aurait voulu que je sois leur gendre, car elles n'appréciaient pas beaucoup ces idées.

Je dois dire que Mademoiselle Magazine a été un précurseur de certaines idées de 68. Parallèlement à nous, Daniel Filipacchi lançait Salut les copains! avec Europe n°1. Cette intuition, c'est savoir pressentir comment le monde de demain se dessine.

VM

Alors, contrairement à Marc avec Mademoiselle, je n'ai pas eu de déclic entrepreneurial en rejoignant Fimalac. Ce n'est pas du tout dans ma nature. D'ailleurs, à l'époque, en 1990, on ne parlait pas encore d'entrepreneuriat. Je venais d'un monde très institutionnel, très régalien, et pour moi, c'était une expérience motivée par l'envie de faire quelque chose de différent, mais que je ne maîtrisais même pas.

Le choix de Fimalac était lié à une personne, Marc, et à une touche d'inconnu, à un défi à relever. Je me lançais dans quelque chose à l'opposé du monde que j'avais valorisé, presque survalorisé. Entrer à l'ENA était, pour moi, une sorte d'apogée. J'avais choisi un parcours d'excellence dans les grands corps de l'État, le tout dans un cadre rigide et très exigeant, particulièrement pour une femme. Et là, j'ai pris une voie qui n'était ni normée, ni attendue, ni anticipée. Et c'est néanmoins celle que j'ai suivie.

Est-ce que je me suis dit alors : « C'est mon déclic entrepreneurial, je vais suivre un entrepreneur » ? Non, pas du tout. Si j'avais envisagé cela comme un déclic entrepreneurial

VM

J'aurais probablement laissé mon anxiété parler, avec des questions comme « Est-ce qu'on va réussir ? Où tout ça va-t-il nous mener ? Est-ce que ça va être profitable ? », en appliquant des critères très normatifs à un projet qui ne pouvait pas s'y prêter. Car, lorsque j'ai demandé à Marc ce que nous allions faire, il m'a simplement répondu qu'il y aurait des tas de projets. Lui non plus ne savait pas exactement où cela nous mènerait. Ce n'était pas une entreprise définie par des stratégies claires, mais plutôt l'accompagnement d'une personne,

guidée par une vibration intérieure, un défi à relever, et un parfum de mystère.

Ce n'était pas une entreprise définie par des stratégies claires, mais plutôt l'accompagnement d'une personne, guidée par une vibration intérieure, un défi à relever, et un parfum de mystère.

EST-CE QUE POUR FIMALAC, ÇA A ÉTÉ PAREIL ?

MLDL

Alors, le momentum de Fimalac, je dirais que l'une des premières choses que nous avons faites avec Véronique a été de créer une agence de notation.

Ce moment est arrivé car, en tant que directeur général de L'Oréal, je participais à des commissions mises en place par le ministère des Finances, sur des dispositifs liés à l'ouverture du marché unique, c'est-à-dire l'ouverture économique mondiale.

Je me suis rendu compte qu'il pourrait être extrêmement important de créer un outil permettant aux investisseurs d'évaluer la valeur

des actions, des trésoreries et des actifs des entreprises cotées. C'est cette réflexion qui nous a conduits à créer une agence de notation. Il y a toujours des événements marquants, vous voyez ? Quand on veut être entrepreneur, il y a toujours un moment clé, un événement ou une idée qu'il ne faut pas laisser passer. Tout le monde peut avoir une idée ou vivre un événement déterminant. Il ne faut surtout pas laisser cette opportunité s'échapper. Pour Mademoiselle Magazine, c'était le constat que les jeunes filles n'avaient pas de magazine. Pour Fitch, c'était l'ouverture du monde, la fin des contrôles de change, et l'assouplissement des contraintes pesant sur les entreprises.

QUELLES ONT ÉTÉ VOS PRINCIPALES SOURCES DE FINANCEMENT ?

MLDL

Dans les années 90, le financement était bien plus simple qu'aujourd'hui. Nous avons eu la chance de pouvoir faire comprendre nos idées aux banquiers, et nous n'avons jamais rencontré de véritables obstacles financiers pour lancer et développer nos entreprises. À cette époque, il y avait davantage de confiance envers l'entrepreneur, avec bien moins de ratios et de contraintes financières à respecter.

Les banques qui nous ont suivis ont misé sur la confiance dans notre projet plutôt que sur des exigences strictes et des dispositifs rigides. À nos débuts, nous n'avons honnêtement jamais eu de problèmes de financement. Convaincre ses banquiers est essentiel.

MLDL

Ma deuxième expérience, là, est une aventure entrepreneuriale pleinement assumée. Avec Fimalac, même si j'ai été la première à accompagner Marc, nous étions tout de même sous l'ombrelle d'un groupe. Fimalac s'est construit autour d'un écosystème, avec des participations existantes qui donnaient une assise financière. En revanche, quand j'ai créé Terrafemina, c'était différent.

À 50 ans, avec une expérience

accumulée dans l'accompagnement et la croissance d'entreprises à l'international, je savais ce que c'était que la gestion, la trésorerie... Mais là, je parlais de zéro sur l'idée en elle-même : je voulais faire quoi, avec qui, et comment accéder aux ressources ? J'avais un peu de fonds, j'ai investi mon argent et, à part Marc et Amarsy à l'époque, c'était une petite structure sans idée précise au départ. Contrairement à Marc, je n'avais pas de vision spécifique. Après la crise de 2008, j'ai décidé de créer quelque chose autour des femmes, dans un format web, comme beaucoup le faisaient alors.

J'ai commencé avec un site sur la vie professionnelle des femmes, puis j'ai fait rapidement pivoter le modèle après avoir pris les rênes en main. Au départ, j'avais engagé Oriane Garcia, une ancienne star du net avec Caramail, mais cela n'a pas fonctionné. En reprenant la gestion, l'entreprise a décollé, et j'ai pu définir mon modèle en intégrant aussi du conseil.

C'était une époque différente. Je n'ai pas eu besoin des banques, j'ai démarré sur fonds propres et un peu de Friends and Family, et j'ai très vite atteint la rentabilité. La vraie conviction, celle qu'il fallait transmettre, c'était envers les clients, pour voir si j'arriverais à les convaincre d'investir sur le site, puis plus tard, de financer le conseil.

AVEZ-VOUS DÉJÀ DOUTÉ DE VOTRE CAPACITÉ À LES CONVAINCRE ?

MLDL

Jamais !

VM

Non. Je me suis complètement jetée à l'eau. Bien sûr, j'étais anxieuse, mais cela ne m'a jamais empêchée d'agir. Très vite, nous avons atteint 3,5 millions de chiffre d'affaires. J'avais

une équipe engagée, principalement composée de collaboratrices, et j'étais extrêmement centralisatrice. Avec le recul, je ne gérerais pas les choses de la même manière aujourd'hui.

À l'époque, je faisais tout : je travaillais tous les week-ends, je répondais aux missions moi-même... Puis, assez rapidement, Webedia est entré en scène. Nous avons fusionné Terrafemina et Webedia, et j'ai pris la direction avec le fondateur. Nous avons ensuite fait croître l'ensemble.

VOTRE RÉSEAU A-T-IL JOUÉ UN RÔLE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE VOS ENTREPRISES ?

MLDL

Je dirais que oui, l'environnement a joué un rôle, car en évoluant dans un système où l'on côtoie des personnes du secteur bancaire, administratif, juridique ou entrepreneurial, surtout avec un parcours comme celui de l'ENA, on se retrouve entouré d'un réseau qui est extrêmement stimulant. Cet environnement est précieux, car il permet d'échanger, de recevoir des idées, des conseils... Il vous porte en quelque sorte.

En revanche, si l'on se trouve dans des régions françaises plus isolées et refermées sur elles-mêmes, cela devient bien plus difficile de réussir,

car l'environnement porteur est quasi inexistant. Et je ne parle pas de réseau, je n'aime pas ce terme, mais plutôt d'un environnement qui soutient et inspire.

Pour ma part, je ne fonctionne pas sur un « réseau ». Fimalac ne s'est pas construit sur un écosystème établi ; nous l'avons bâti en découvrant des idées prometteuses, des idées que nous avons pu développer en France, puis en Europe, et finalement à l'échelle mondiale. Toute notre stratégie et notre expertise se sont concentrées sur le développement de ces affaires, et non sur le maintien d'un réseau que, pour ma part, je n'ai jamais vraiment cultivé.

VM

Non, je ne viens pas du monde de l'entrepreneuriat pur et dur. Comme Marc, j'ai commencé dans un milieu institutionnel, notamment à l'Inspection des Finances. Une fois qu'on est inspectrice des finances, on le reste pour toujours. J'ai un petit document précieux, l'Annuaire de l'inspection, qui crée un réseau, même s'il ne s'agit pas d'un réseau accessible à tout moment, mais il est là, on sait qu'il existe. Le fait d'avoir été l'une des premières et seule femme de l'inspection m'a aidée, même quand j'ai lancé Terrafemina. J'ai également 25 ans d'expérience chez Fimalac, une société cotée, ce qui m'a permis d'accéder à des banquiers, investisseurs, et

entreprises. J'ai été nommée dans des conseils d'administration très vite, ce qui m'a offert une visibilité et une certaine notoriété. Tout cela m'a aidée quand j'allais voir mes clients. Est-ce que je le considère comme mon réseau ? Non, pas au sens que je recommande aujourd'hui aux femmes que j'accompagne.

Je n'ai jamais été sur les réseaux sociaux et suis seulement récemment sur LinkedIn, surtout par nécessité chez Webedia. Pour chercher un emploi ? Jamais. À l'époque, le socle d'expérience et les études ouvraient un champ d'opportunités immense, et je pense qu'il vaut tous les LinkedIn. Mais aujourd'hui, mes filles, par exemple, avec qui nous avons monté un fonds, utilisent beaucoup LinkedIn pour leur travail. Il faut savoir s'adapter à son époque.

Je ne parle pas de réseau, je n'aime pas ce terme, mais plutôt d'un environnement qui soutient et inspire.

COMMENT AVEZ-VOUS CONCILIÉ VIE DE FAMILLE ET EXIGENCES ENTREPRENEURIALES ?

VM

Je n'ai jamais eu le sentiment de manquer à mon engagement de mère, qui est, pour moi, le rôle le plus important. Au contraire, je pense que ma capacité à travailler vite m'a beaucoup aidée. J'ai toujours pu compter sur de l'aide pour l'organisation personnelle. Certes,

j'allais faire les courses, mais nous avons de l'aide pour les tâches ménagères et cela fait aussi une différence, il faut bien le reconnaître. Concernant la répartition de mon temps, je n'ai jamais mis au second plan ma relation avec mes filles. Je l'ai toujours placée en priorité, et cela ne m'a jamais empêchée de m'investir pleinement dans ma vie professionnelle.

QUELS SONT SELON VOUS LES INDICATEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE D'UN ENTREPRENEUR ?

VM

Je pense d'abord qu'il existe des indicateurs objectifs pour la gestion d'une entreprise. Peut-être qu'il y a quelques années, ma réponse aurait été plus émotionnelle, mais en accompagnant les femmes entrepreneures chez Force Femmes, je me rends compte que beaucoup d'entre elles ne se paient pas quand elles créent leur entreprise. Et pour elles, cela n'est pas grave, elles se disent qu'elles le feront plus tard. Pourtant, la gestion d'une entreprise, avec la capacité de générer de quoi vivre, est essentielle, et cela ne doit jamais être oublié.

La réussite d'un entrepreneur, bien sûr, c'est de concrétiser son rêve, de porter une idée jusqu'au bout, mais si une entreprise n'est pas profitable et que l'on n'en vit pas, alors il manque quelque chose à la réussite entrepreneuriale. On se raconte une histoire qui pourrait mal se terminer. La trajectoire d'une entreprise, c'est la pérennité : qu'elle soit vendue, adossée à des tiers, ou transmise, elle doit s'inscrire dans la durée, tout en procurant une certaine fierté. La véritable fierté d'un entrepreneur est de pouvoir dire : «J'ai créé ma boîte, j'en vis, et j'en vis bien.»

MLDL

Je pense que, d'abord, la réussite de l'entrepreneur, c'est d'avoir une idée et de la concrétiser. La première étape cruciale est de ne pas abandonner, de quitter ce qu'il faisait auparavant pour aller jusqu'au bout de son projet. Une fois l'idée mise en place, il s'agit de la faire fonctionner.

La plus grande satisfaction pour un entrepreneur, c'est d'avoir été capable de mettre en œuvre une idée de départ. Cette réalisation, cet accomplissement d'avoir mené une idée à son terme, est fondamental. Ensuite, bien sûr, la réussite peut se mesurer aux chiffres d'affaires et aux résultats, pour que l'entreprise continue à se développer et à perdurer.

Enfin, il y a un troisième aspect : créer une équipe, une collectivité, qui contribue à développer les idées, et un écosystème où chacun rentre chez soi satisfait d'avoir passé une journée enrichissante. Cet aspect de bien-être au sein de l'entreprise est quelque chose que j'ai toujours voulu cultiver. Je n'y ai pas toujours réussi, mais savoir que les gens sont heureux au travail est essentiel. C'est ça, l'important.

Cet aspect de bien-être au sein de l'entreprise est quelque chose que j'ai toujours voulu cultiver.

RACONTEZ-NOUS UN ÉCHEC QUI A CONTRIBUÉ À VOTRE SUCCÈS ?

MLDL

Avant d'aborder la question de l'échec, il est essentiel de souligner un autre point fondamental : un entrepreneur qui réussit ne le fait jamais seul. Sa réussite repose sur son équipe, mais aussi sur le pays dans lequel il est né. En France, nous bénéficions d'une éducation de qualité et d'un modèle de méritocratie républicaine. L'État et le système français offrent aux entrepreneurs les moyens de réussir, un privilège que l'on n'aurait peut-être pas eu dans d'autres pays.

La responsabilité d'un entrepreneur ne se limite pas à sa réussite personnelle. Il est important de mettre son entreprise au service de la société, de soutenir des actions philanthropiques et de mécénat, pour donner à d'autres la possibilité de créer ou de développer leurs propres entreprises.

Quant aux échecs, bien sûr, nous en avons eu. L'un des plus significatifs concerne une entreprise nommée Facom, spécialisée dans la fabrication d'outils, que nous avons reprise. Elle s'est retrouvée en difficulté pour deux raisons principales : d'abord, l'augmentation des coûts de production en France, suite à la mise en place des 35 heures et des réformes sociales, qui ont alourdi les charges de l'entreprise. Ensuite, l'entrée de la Chine dans le Marché commun a éliminé les droits de

douane et les quotas, rendant la concurrence beaucoup plus rude.

Cette conjonction de facteurs a entraîné une chute de notre chiffre d'affaires de 40 à 50 %. Nous avons dû procéder à des augmentations de capital et à des ventes d'actifs pour stabiliser Facom. Pourtant, il faut savoir rebondir, maintenir la confiance et continuer à avancer. Et c'est ce que nous avons fait.

VM

Les échecs les plus marquants que j'ai ressentis sont sans doute ceux rencontrés chez Fimalac, parce qu'ils ont eu une portée considérable. En tant que société cotée, nous avons traversé des périodes difficiles, comme l'affaire Facom. Perdre soudainement la confiance des investisseurs, devoir se justifier publiquement avec des avertissements sur nos résultats, ou encore être contraints de recapitaliser à titre personnel faute de financement bancaire en temps de crise, sont des expériences marquantes.

Pour Terrafemina, j'ai aussi connu des échecs, bien que d'une autre nature. Au lancement, le site suscitait un certain engouement ; je parvenais à convaincre agences et annonceurs grâce à la notoriété de Terrafemina. Mais rapidement, dès que les agences ont commencé à analyser mes indicateurs de performance –

en se rendant compte du manque d'audience et de ma méconnaissance des aspects techniques du web, comme le SEO –, les financements se sont retirés progressivement.

C'est ce constat d'échec qui m'a poussée à pivoter mon modèle. Pour maintenir le site, qui n'était pas rentable, et soutenir mon équipe de quinze personnes, j'ai dû développer une activité complémentaire, le conseil, pour équilibrer et stabiliser l'ensemble. Cet échec initial m'a permis de rebondir vers une activité beaucoup plus performante et durable.

*Il faut savoir rebondir,
maintenir la confiance
et continuer à avancer.
Et c'est ce que nous
avons fait.*

DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE GENRE A INFLUENCÉ VOTRE PARCOURS ?

VM

Je ne me suis jamais vraiment demandé si, en étant un homme ou une femme, j'aurais agi différemment. J'ai toujours eu tendance à m'orienter vers des univers masculins, et ce choix était assumé. Je trouvais intéressant pour une femme de se diriger là où elles étaient peu nombreuses, sans que cela réponde à une ambition de modèle ou d'ouverture de voie. Pour moi, c'était simplement un défi : je savais que réussir dans ces environnements rendrait la réussite plus facile ailleurs.

À l'Inspection des finances, il y

avait très peu de femmes ; j'étais la cinquième depuis la création de la section. De même, travailler avec Marc dans un milieu où les femmes étaient rares me semblait tout aussi stimulant. Marc a joué un rôle déterminant dans mon parcours, car en 1990, il y avait peu de binômes comme le nôtre dans le monde de la finance, un secteur encore largement masculin. Les femmes n'étaient pas présentes dans les COMEX, ni dans les conseils, et étaient encore plus rares dans la finance. Marc a pris un pari en me choisissant parmi tant d'autres inspecteurs potentiels, peut-être parce que j'ai été la seule de ma promotion à aller le voir directement.

QUELLE A ÉTÉ LA PERSONNE LA PLUS DÉTERMINANTE DANS VOTRE PARCOURS PROFESSIONNEL ?

MLDL

C'est Véronique ! Dès le départ, c'est Véronique qui a fait un choix audacieux en me rejoignant. Inspectrice des finances, elle représentait le sommet de l'administration française. Elle est venue me voir alors que j'étais directeur général de L'Oréal, pour explorer des opportunités au sein du groupe. Je lui ai répondu qu'il n'y en avait pas vraiment... mais j'ajoutais que j'allais créer mon propre groupe. Cette idée a éveillé quelque chose en elle.

Il faut dire que l'entourage de l'Inspection des finances n'encourageait pas ce genre de

parcours. Peut-être qu'elle dirait autrement, mais ce n'était pas un choix évident pour quelqu'un dans sa position d'aller créer une entreprise avec un cadre supérieur, dans un domaine de consommation, les cosmétiques, qui n'avaient pas encore l'aura qu'ils ont aujourd'hui. Pourtant, elle a choisi d'ignorer les voix qui la dissuadaient et a décidé de relever le défi en me rejoignant.

VM

C'est Marc ! C'est lui, qui m'a ouvert tous les chakras de l'entreprise et de tout après, évidemment.

RÉTROSPECTIVEMENT QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AU MARC / VÉRONIQUE DE 18/20 ANS ?

MLDL

Je me conseillerais de ne pas perdre mon temps à préparer l'ENA ! À mon époque, sous le général de Gaulle, l'administration représentait le sommet. La France était un grand pays, et servir le général de Gaulle et la nation française, c'était ce qu'il y avait de plus noble, avec les meilleurs esprits dirigés vers la haute administration. Mais si je devais

refaire ma vie à 18 ou 20 ans, je pense que j'aurais poursuivi dans l'esprit de Mademoiselle.

Autrement dit, après Mademoiselle, j'aurais lancé une autre affaire, puis encore une autre, sans doute en série. Est-ce que j'aurais eu autant de succès qu'aujourd'hui ? Je n'en suis pas certain, car avoir fait l'ENA et évolué dans cet environnement a été essentiel pour le développement de Fimalac.

VM

À 18 ou 20 ans ? Moi, j'étais vraiment «lost» dans une dimension personnelle très solitaire. J'avais 17 ans quand ma mère est morte, et à 18 ans, mon père voyageait beaucoup. J'étais alors dans cette nécessité de trouver ma voie, de me demander : quel sera mon chemin ? Mes études

me donnaient au moins un cap, elles balisaient le parcours, et c'était en soi une direction précieuse.

Mais sur le plan personnel, je ne savais pas vraiment qui j'étais, je ne me sentais pas bien dans ma peau, je n'avais pas de petit copain, et je me sentais très seule. Si je devais me donner un conseil, ce serait d'avoir confiance en la vie. Que les choses vont s'arranger. Voilà.

QUELLE EST VOTRE DÉFINITION DU SUCCÈS ?

MLDL

Le succès, c'est quelque chose de purement personnel. Pour moi, le succès, c'est de pouvoir continuer, à mon âge, à être classé au tennis ! Ce sont ces petits plaisirs qu'on se fait, peu importe l'âge, et qui ne dépendent pas d'une chose bien précise. En ce qui me concerne, le succès, c'est très relatif, ce sont des petites choses qui peuvent vous arriver tous les jours.

VM

Pour moi, la définition du succès, c'est véritablement une forme d'autonomie et d'indépendance. C'est un peu paradoxal de dire cela aujourd'hui, alors que je suis avec Marc, mais cela fait écho à mes parents. Mon père a quitté l'Algérie dans une situation de dépendance, ils n'avaient plus rien. Ma mère, elle, était dans une dépendance personnelle, physique. Je me suis toujours dit qu'il fallait que je sois indépendante financièrement, autonome, que je me réalise par moi-même. C'est le chemin que j'ai suivi, et pour moi, le succès, c'est d'avoir atteint cette autonomie.

Je me conseillerais de ne pas perdre mon temps à préparer l'ENA !

QUEL EST L'ACCOMPLISSEMENT DONT VOUS ÊTES FIÈRE ET POURQUOI ?

VM

En dehors de mes filles, il n'y a pas grand-chose qui passe devant ! On pourrait évoquer la série d'expériences que j'ai vécues. Pourtant, je pense que le plus difficile pour moi a été de trouver un équilibre personnel. La réussite professionnelle, au final, a été plus facile. Mais trouver cet équilibre personnel, en tenant compte de tous mes maux internes, cela a été le plus difficile. Peut-être que ce dont je suis le plus fière, c'est justement d'être parvenue à cet équilibre.

MLDL

Sur le plan professionnel, ce dont on peut être le plus fier, c'est d'avoir toujours respecté les autres. Je m'explique : nous n'avons pas

d'ennemis, du moins pas d'ennemis connus. Il peut y avoir des jaloux, bien sûr. Mais en réalité, en 30 ans de Fimalac, nous n'avons jamais cherché à adopter des positions dures vis-à-vis des autres, et nous n'avons jamais menti. Nous avons toujours veillé à tenir notre parole.

Nous avons respecté les activités des autres, et aujourd'hui, nous sommes reconnus comme un groupe digne de confiance. D'ailleurs, pour illustrer cela, de nombreux jeunes entrepreneurs, déjà installés, viennent vers nous pour proposer des partenariats et pour bénéficier de notre accompagnement. Je crois que le fait d'attirer ces entrepreneurs qui souhaitent être nos partenaires est sans doute le plus beau compliment que je puisse faire à Fimalac et à ses équipes.

QUE DIRIEZ-VOUS DE VOUS-MÊME AUJOURD'HUI PAR RAPPORT À VOS ASPIRATIONS PASSÉES ?

VM

Pas mal. Oui, pas mal, je me dirais. J'ai quand même deux filles qui tiennent la route. J'ai enfin trouvé un équilibre personnel après bien des errements, donc c'est pas mal aussi de ce côté-là.

NEMO LAB