

INTRODUCTION

Avant-propos Le Temps, la Vie, la Gouvernance, la Loyauté

Préambule

Cet essai abordera la gouvernance de petites sociétés non cotées. Il est plus spécifiquement conditionné par l'environnement belge, même si « mutatis mutandis », les recommandations seront valable pour le même segment, indépendamment de sa géographie.

Contrairement à ce que le titre peut laisser penser, il n'évoquera pas les relations internationales du grand capital, de la protection d'acteurs économiques nationaux aux sanctions économiques diverses qui agrémentent la « diplomatie ».

Pour les lecteurs éventuellement avides de « mondantés » du capital, j'ai pris le parti de ne pointer à aucune partie, aussi extraordinaires certaines familles ou capitaines d'industries ont été à mes associations, ou aussi perverses certaines situations m'ont confronté (avec des associés) à des situations inédites confinant à de l'escroquerie, si ce n'était pas le cas.

On ne parlera donc pas de « capitalisme » mais bien de capital. Le capital est le mot qui référence le mieux

l'ensemble des propriétaires d'une entreprise, qu'ils soient fondateurs, associés exécutifs ou investisseurs. Nous reviendrons sur différentes notions de capital associé par voie de prêts ou d'options. C'est donc une définition générique pour tout détenteur d'un droit dans une entreprise. Ni plus, ni moins.

Il n'est donc pas à assimiler à « richesse », même si investir dans du capital est un moyen, avec les risques y inhérents, d'améliorer son statut financier.

Par contre, l'objet de ce livre est de partager des expériences concrètes, comme des conseils tant sur des points à éviter que sur des points à acquérir quand on est partie au capital, en quelque fonction que ce soit, investisseur ou entrepreneur. Il commencera par aborder une philosophie personnelle sur le temps et sa perspective. Pour ensuite le traduire dans un rapport de gouvernance effective. En somme, le temps est un facteur crucial dans la gouvernance, influençant la planification, la prise de décision, la transparence, et la durabilité des stratégies. Une bonne gouvernance est celle qui sait gérer le temps de manière stratégique pour maximiser les bénéfices pour la société à court, moyen et long terme. Par bénéfices, on entendra toute valeur ajoutée, de sociétale à financière, qui serait dérivée de la bonne gestion de l'entreprise.

La notion du temps est un vaste sujet qui sera abordé dans la première partie du livre, sous un angle romantique ou philosophique. Ensuite, l'auteur reviendra sur son parcours et partagera quelques anecdotes et expériences, avant de se lancer dans la partie plus aride que seront les propositions pour établir un bon schéma de gouvernance.

Le Chapitre 4 peut se lire de façon indépendante et compilera des recommandations plus précises pour instiller des processus de bonne gouvernance dans une situation concrète.

Pourquoi un livre sur ce sujet ?

Si j'ai eu l'envie de rassembler ces considérations dans un livre, c'est sans doute le fait de mes nombreuses interactions avec des entrepreneurs et des investisseurs plus ou moins chevronnés, ou de jeunes universitaires qui n'ont pas encore été roués aux arcanes du business, du moins en ce qui concerne la gouvernance qui doit y prévaloir.

L'essai s'adresse donc en priorité aux non-experts en la matière.

Commençons par quelques définitions, largement empruntées à « Chat GPT », un outil fabuleux qui augmente l'efficacité de l'intelligence (et donc n'est pas seulement à cataloguer comme « artificiel ») :

La *diplomatie* est l'art et la pratique de gérer les relations internationales par la négociation et la communication entre les représentants des États. Elle vise à promouvoir les intérêts nationaux, à prévenir et résoudre les conflits, et à maintenir des relations pacifiques entre les nations. Les diplomates, qui sont les principaux acteurs de la diplomatie, utilisent diverses techniques, y compris les discussions bilatérales et multilatérales, les traités, et les accords internationaux, pour atteindre ces objectifs. La diplomatie inclut également des aspects culturels et économiques, et

repose sur des principes de respect mutuel, de dialogue et de compromis.

On peut parler de diplomatie, par extension, sur toute gestion de relations entre des acteurs d'une même sphère. Ainsi, la relation fournisseur / client, la relation employeur / employé, la relation conseil d'administration / comité de direction, etc... peuvent être empreintes de diplomatie.

De même, on parlera de diplomatie de guerre ou de paix, et celle-là aussi peut, de façon métaphorique s'appliquer au monde de l'entreprise.

La diplomatie est souvent ponctuée de traités. La bonne gouvernance est balisée par de nombreux contrats et pactes, dont le pacte d'actionnaires, par exemple est une clé de voûte. Le terme « *capital* » peut avoir plusieurs significations selon le contexte dans lequel il est utilisé. Voici quelques définitions principales :

1. Capital économique : En économie, le capital se réfère aux ressources financières et matérielles utilisées pour produire des biens et des services. Cela inclut les biens physiques comme les machines, les bâtiments, les équipements, ainsi que les ressources financières comme l'argent investi dans les entreprises.

2. Capital financier : Dans le domaine financier, le capital représente les fonds propres et les autres ressources financières que les entreprises utilisent pour financer leurs activités. Il peut prendre la forme d'actions, d'obligations, de prêts, et d'autres instruments financiers.

3. Capital humain : Ce terme désigne les compétences, connaissances, expériences et capacités des individus qui peuvent être utilisées pour produire des biens et des services. L'investissement dans l'éducation et la formation des individus est souvent considéré comme un moyen d'accroître le capital humain.

4. Capital social : En sociologie, le capital social se réfère aux réseaux de relations et de connexions sociales qui peuvent être mobilisés pour obtenir des avantages économiques ou sociaux. Cela inclut la confiance, la coopération et les relations interpersonnelles qui facilitent les interactions dans la société.

5. Capital naturel : Ce concept englobe les ressources naturelles telles que les terres, l'eau, les minéraux, les forêts, qui sont utilisées pour produire des biens et des services et qui doivent être gérées de manière durable.

Chaque définition met en lumière différents aspects de ce concept multifacette et son importance dans divers domaines.

Dans ce livre, nous aborderons primordialement le capital dans sa définition économique et financière mais force est de reconnaître que les évolutions ou circonvolutions du monde imposent aujourd'hui de considérer le capital humain, social et naturel dans une optique financière et responsable. C'est ce que désigne l'acronyme ESG : Environnement, Sociétal et Gouvernance. La *gouvernance* désigne l'ensemble des processus, des règles, des pratiques et des institutions par lesquels une organisation ou une société est dirigée,

administrée et contrôlée. Voici quelques aspects clés de la gouvernance :

1. Gouvernance d'entreprise : Cela fait référence aux systèmes et aux structures par lesquels les entreprises sont dirigées et contrôlées. Elle inclut les relations entre les différents acteurs impliqués (actionnaires, conseils d'administration, direction, employés, etc.) et les règles définissant les droits et responsabilités de chacun. Les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise visent à garantir la transparence, l'équité, la responsabilité et la protection ou l'alignement des intérêts des parties prenantes.

2. Gouvernance publique : Dans le contexte des administrations publiques, la gouvernance se réfère aux processus et institutions par lesquels les décisions politiques sont prises et mises en œuvre. Elle implique des principes tels que la participation citoyenne, la transparence, la responsabilité, l'efficacité et l'état de droit. Une bonne gouvernance publique devrait chercher à améliorer la qualité des services publics et à renforcer la confiance des citoyens dans les institutions.

3. Gouvernance mondiale : Ce concept englobe les mécanismes et les institutions internationaux qui régulent les relations entre les États et les autres acteurs globaux. Elle vise à gérer les problèmes mondiaux tels que le changement climatique, la sécurité internationale, le commerce mondial et les droits de l'homme, souvent par le biais d'organisations internationales comme les

Nations Unies, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et d'autres.

4. Gouvernance des organisations à but non lucratif : Cela concerne les structures et les processus par lesquels les organisations non gouvernementales et les associations sont dirigées et administrées. Les principes de bonne gouvernance dans ce contexte incluent notamment la transparence, la responsabilité envers les donateurs et les bénéficiaires, et l'efficacité dans l'utilisation des ressources.

5. Gouvernance technologique et des données : Avec l'importance croissante des technologies de l'information et des données, la gouvernance technologique se concentre sur les politiques et les pratiques qui régissent la gestion des technologies et des données au sein des organisations. Cela inclut la sécurité des données, la confidentialité, l'éthique et la conformité réglementaire.

En résumé, la gouvernance concerne la manière dont les décisions sont prises et exécutées dans divers contextes, avec un accent sur la transparence, la responsabilité et l'efficacité.

Nous nous concentrerons sur la gouvernance qui s'applique aux sociétés non cotées. Mais les paramètres de transparence, responsabilité et efficacité sont les mêmes dans tous les registres. Un terme difficilement traduisible en français et qui fait partie de mon glossaire préféré est celui d'« accountability », par lequel un schéma organisé

de gouvernance permet à chaque contribuant de savoir quelle est sa responsabilité et son cadre d'évaluation.

Pour la facilité du lecteur, un glossaire est disponible en annexe de l'essai.

Le Temps : unité de mesure et de performance

Pour aborder la philosophie de la gouvernance d'entreprise, il me semble nécessaire de commencer par aborder un concept fondamental : le temps. Le temps est un paramètre omniprésent qui conditionne la vie et le monde sous toutes leurs formes. Il est le vecteur du commencement et de la fin, un facteur déterminant du rendement effectif. C'est l'utilisation du temps qui définit notre performance, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Il est vrai que cette affirmation peut sembler évidente, voire banale. Toutefois, n'est-ce pas l'objectif de tout essai philosophique que de formaliser une intuition collective, de donner corps à des idées partagées ? En dépit des nombreuses manières de paramétrer et de mesurer la vie, le temps reste central.

Prenons, comme exemple de paramétrage, l'indice du Bonheur (« World Happiness Index »). Cet indice, intéressant par sa capacité à quantifier le bien-être, intègre des facteurs comme le PIB, l'espérance de vie, la générosité, le soutien social, la liberté, et à l'inverse, des éléments négatifs comme la corruption. Tous ces paramètres sont comparés à un pays fictif, Dystopia, qui aurait des résultats inférieurs dans tous les domaines. Ce

classement est révélateur mais il est également limité par une perspective occidentale, ce qui pose question quant à sa pertinence universelle.

Le bonheur, dans ce contexte, n'inclut pas des paramètres aussi fondamentaux que l'alimentation ou la météo, bien qu'ils influencent indéniablement l'espérance de vie. Le classement de la Belgique à la 19^{ème} place en 2016, devant la France mais derrière la Tchéquie, en est un exemple frappant. Cette évaluation se base sur l'échelle de Cantril, qui mesure la perception subjective du bonheur à travers différents prismes. En somme, c'est un benchmark utile mais qui reste profondément ancré dans une vision occidentale.

En macro-économie, le PNB (Produit National Brut), et sa croissance, est souvent utilisé comme un indicateur clé de la santé économique d'une région ou d'un pays. Toutefois, dans un monde où les ressources sont de plus en plus rares et où la planète souffre, cet indicateur peut sembler obsolète. Le débat entre les pays développés, qui ont prospéré aux dépens du climat global, et les pays en développement, restreints par des quotas, en est un exemple pertinent.

Certaines études proposent donc d'ajuster le PNB en fonction de critères tels que le PNB par habitant, l'indice de parité de pouvoir d'achat, et le nombre d'heures travaillées. Si l'on ajuste le PNB de la Belgique à sa population, elle se classe 15^{ème} mondiale, mais si l'on prend en compte les heures effectivement prestées, elle grimpe à la 4^{ème} place. Cette situation soulève une question essentielle : faut-il s'en enorgueillir ou s'en plaindre ? Le débat sur la valeur du temps libre et du

bien-être de la population est ouvert, en particulier du point de vue des entreprises.

Au fil de son existence, l'auteur a développé une profonde réflexion sur le temps, nourrie par ses expériences de vie, dont trois expatriations, étalées sur 10 années, en Angleterre, au Moyen-Orient et en Extrême-Orient, ainsi que par la confrontation avec la mort non naturelle (pour d'autres raisons que la vieillesse) de proches. Cette réflexion, il la transpose ici à l'échelle de l'entreprise, tout en permettant quelques digressions philosophiques.

Il a donc développé une conviction que la meilleure utilisation du temps est une façon d'accéder au bonheur, et donc à une certaine réussite de la vie, ce don extraordinaire qui nous est offert.

Chaque sujet abordé dans cet essai est essentiel en soi, mais celui de la Vie ne l'est-il pas encore plus que celui de la gouvernance d'entreprise ? La Vie n'est-elle pas une entreprise en soi, faisant de chaque individu un entrepreneur, responsable de l'architecture de sa propre existence ?

La perception de la vie varie en fonction de l'observateur. Pour un parent, elle se décline en enfance, adolescence, apprentissage, et création d'une famille. Pour un prêtre catholique, elle se structure autour des sacrements, du baptême à l'extrême-onction.

Ce livre explorera l'interaction entre la vie temporelle et matérielle d'une entreprise, sa bonne gouvernance, et la philosophie du temps. Cette jonglerie constante entre ces concepts vise à maintenir l'intérêt du lecteur tout en restant connecté à l'objet principal : la gouvernance d'entreprise.

Cet essai n'a pas pour but de séduire ou de vendre une idée, mais de poser des questions et d'esquisser des réponses à des situations concrètes. Les solutions proposées visent à tracer des pistes pour améliorer les interactions au sein de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Le devenir de la vie, qu'elle soit personnelle ou organisationnelle, repose sur le choix individuel. Aucune doctrine sociale ou politique ne peut remplacer l'auto-détermination, même si une éducation bienveillante peut réduire les écarts entre les extrêmes.

L'auto-détermination est ce concept qui veut donner aux organisations, à commencer par l'état, le droit à l'autonomie et à l'indépendance.

Appliqué aux êtres humains, il fait notamment référence à l'éducation qui doit donner le droit à poser des choix, plutôt que de subir la nécessité. De même, la notion de santé où les actes que nous posons déterminent beaucoup de variables, est incluse dans le concept.

L'auto-détermination est, selon moi, un rapport entre l'énergie et le temps. Ce ratio, bien que paradoxal, détermine l'empreinte que le temps, limité, laisse sur la vie : son impact, sa résonance.

Il est évident que ce modèle est imparfait. Des situations imprévues comme la maladie, un accident, ou une crise telle que la pandémie de Covid-19, peuvent bouleverser cette norme. Mais le temps reste une constante, une donnée fondamentale de la vie.

En finance, le retour sur investissement est souvent calculé en fonction du temps, à travers des indicateurs comme le Taux de Rentabilité Interne (TRI) ou le multiple du retour sur investissement. Ces calculs illustrent bien la

différence entre doubler une valeur en deux ans ou en dix ans.

Dans une autre dimension, le retour sur le temps dédié à une activité peut être optimisé par les processus. Un « process » est une codification des actions à accomplir à chaque moment de la vie professionnelle. Cela crée de la valeur ajoutée par divers moyens : une formation plus rapide, un support à l'exécution des tâches, etc.

La gouvernance elle-même peut être soutenue par des processus bien définis, permettant ainsi de « gagner du temps » et d'être plus performant.

De la philosophie du temps

Selon l'auteur, le temps se décompose en trois niveaux, forcément interconnectés, mais qui ont chacun une valeur philosophique et d'efficacité différente. D'essentielle à infinie.

Il part d'un postulat. La vie « physique ou biologique » est un viatique dont la seule certitude est qu'il aura une fin. A un horizon plus ou moins long. Et dont il est impossible de connaître l'échéance. Rajouter des dimensions « intemporelles » au temps vécu est donc une façon d'influer sur l'intensité de sa vie personnelle.

L'étage du « un pour un »

A l'étage du temps « un pour un », nous nous trouvons majoritairement, en population, et en utilisation de notre

viatique « temps ». C'est celui de l'indispensable, de la responsabilité primaire, de celui qui nous fait vivre biologiquement ou matériellement, qui nous permet de rencontrer nos échéances matérielles. C'est celui du travail, des tâches ménagères, des déplacements, de la nourriture, et, dans une mesure plus relative car surdimensionnée par sa valeur onirique, du sommeil nécessaire, etc...

L'étage du « temps pour plus »

A l'étage du « temps pour plus » se vit tout ce qui allonge l'impression temporelle. Celui où la valeur d'une minute n'est pas la même. Elle vaut « plus », elle élève, elle procure du ressenti, qu'il soit joyeux ou malheureux, c'est celui des sentiments et du temps que l'on se donne à les vivre pleinement.

C'est celui, par exemple, qui fait que de vieux amis se retrouvent comme s'ils ne s'étaient jamais quittés. Ou, encore, c'est la résonance longue, de sacrements comme une cérémonie d'adieu à un proche, ou plus joyeusement, une fête de mariage.

C'est l'étage de l'écriture, celle qui prolonge le sentiment, l'instant, l'intuition...

C'est celui où un homme d'affaires, par définition, fortement ancré dans le 1^{er} étage, se permet ce fameux « lâcher prise » si cher à certains penseurs contemporains.

Ce sont ces nombreux instants dont nous décidons comment les faire. Une soirée aux bougies autour d'une bonne table en tête à tête avec un être cher, ne vaut-elle

pas cent fois plus qu'un plat préparé devant la télévision.
Exemple trivial mais illustratif.

L'étage du « temps est infini ».

A l'étage du « temps à valeur infinie », on trouve des instants dont la résonance est infinie. Ce sont aussi bien des images, des sons, des sentiments positifs ou négatifs, extrêmes et exacerbés par l'instant qui créeront une dimension proche de l'âme qui pourrait être amenée à survivre à l'enveloppe corporelle. C'est une dimension qui nous mène à une sorte d'« éternalité ».

Monter les marches d'un temple bouddhiste à Kamakura, ancienne capitale du Japon, au hasard d'une exploration non programmée. Être rythmé par le son du gong. Découvrir, seul, un moine chantant une mélodie. C'est un exemple parmi beaucoup de moments qui n'ont pas d'horizon, pas de fin. La découverte d'un sommet, la larme à un enterrement, la rencontre avec un réfugié politique sont des tas d'autres instants qui, fonction de la situation de l'observateur, auront une résonance infinie.

L'important dans cette pyramide où le socle est le « temps un : un », est de comprendre et gérer l'étage, et donc l'état, où l'on se trouve, et de connaître le mode de fonctionnement de l'ascenseur, ou de l'escalier qui conduit d'un étage à l'autre.

En effet, on pourrait croire ou craindre que certaines personnes se complairaient dans l'étage second, où l'état parfois second qui est celui du « un pour plus » et qui pourrait être induit, par exemple, par l'usage de psychotropes.

Une telle permanence à un tel état au tel étage entraînerait une conséquence probable d'une inadéquation avec une nécessaire réalité. Si cela peut encore se concevoir pour certaines fonctions créatrices dans le domaine de l'art, dans le domaine qui gère l'étage du quotidien, le 1 :1, il ne serait pas compris ou compatible.

Il y a un étage dont nous ne parlerons pas mais qui est malheureusement aussi celui où se retrouvent, selon l'observation de l'auteur, de nombreuses personnes. C'est l'étage du « - 1 », celui où l'on n'accède même pas à celui du 1 :1, pour des tas de raisons dont, parfois, l'ouverture à l'autre, à une certaine forme de sérénité, n'est pas dans la nomenclature d'une personne.

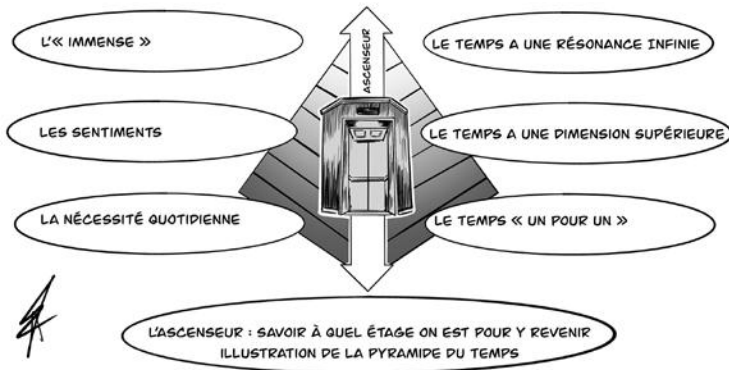
Chaque étage est accessible à chacun, indépendamment de sa condition humaine ou sociale. Chaque étage nécessite une compréhension de la nomenclature du temps y présidant. Et les heureux qui ont accès à la conscience de l'ascenseur, du changement d'état et du chemin de retour à un autre étage, sont les plus chanceux. C'est sans doute une définition de ce que certains appellent la pleine conscience. Et il est important de savoir à quel étage on est. Et avec qui. Et savoir retourner à celui de l'essentiel.

J'ai pour habitude de dire que, dans les affaires, point n'est besoin d'amis, mais de gens de confiance. On se cantonnera donc essentiellement à l'étage du « un pour un ». Le processus engendrant la confiance passe par un processus de bonne gouvernance solide et compris par toutes les parties.

Beaucoup de personnes chanceuses m'ont confié n'avoir jamais eu l'impression de « travailler ». Souvent,

ces personnes étaient parmi les plus occupées et prises par leur « boulot » en perspective d'autres. Celles-là combinent, à mon sens, plusieurs dimensions de la relativité du temps ici décrite dans leur vie professionnelle. Ce n'est absolument pas une nécessité mais bien un luxe. D'autres privilégieront leurs hobbies ou leur famille.

Et considéreront leur vie professionnelle comme « alimentaire » et donc confinée, en cet espace, au premier étage. Personnellement, je n'ai jamais eu l'impression de « travailler ». C'est un cadeau immense que la vie, et la liberté de mes choix, m'a fait.



La pyramide du temps

Les 5 éléments de l'alchimie d'une bonne gouvernance

Cinq éléments constitutifs de l'alchimie, celle qui change le plomb en or vont être passés en revue. Nous

les énumèrerons et les commenterons pour aligner des perceptions. Changer le plomb en or, c'est sans doute une définition de succès.

Succès ? La définition du succès est individuelle. Pour certains, elle sera financière, pour d'autres, elle sera sereine, ou encore participative. Nous appellerons un « succès » une alchimie où la progression se fait dans la confiance et mène à la loyauté car les objectifs ont été soigneusement calibrés.

Il est important d'accepter qu'une société bien gérée n'a pas forcément une garantie de succès financier, la vertu ultime du succès, nous en conviendrons pour l'objet de ce livre : la gouvernance d'entreprises de croissance ayant ouvert le capital à des investisseurs.

En effet, d'autres éléments interviendront. On parle ainsi de l'adéquation de l'offre et de la demande. Une bonne idée peut être à contretemps dans le marché, par exemple. Ce n'est pas un succès financier mais peut contribuer à l'évolution de la pensée collective.

La valeur dépendra aussi d'éléments tangibles (dont l'évolution financière) mais aussi intangibles, dont le côté disruptif et, le cas échéant, améliorant d'une situation, telle une solution à une maladie, ou une amélioration d'un process, etc... ce caractère disruptif sera au mieux préservé, notamment par des brevets ou toutes autres formes de barrières à l'entrée. Nous n'abordons pas ces sujets ici, mais bien celui de la bonne gouvernance.

Une société n'a pas forcément un but lucratif. C'est la forme juridique même des Associations Sans But Lucratif. C'est aussi une définition dans les règlements européens des fonds d'investissement à haute vertu sociétale qui

mettent la contribution au changement ESG avant la quête de profit.¹

Ainsi, ma conviction intime est qu'une société bien « gouvernée » crée de la valeur tangible, mais aussi, intangible. Tant de la perspective de ses stakeholders internes qui comprendront mieux leur objectif et leur contribution que de la perspective d'observateurs externes, allant de fournisseurs à potentiels acquéreurs. En effet, si un acquéreur se présente, il sera enclin à payer plus et plus vite si tous les éléments essentiels d'une bonne gouvernance sont prouvés.

Abordons ces cinq ingrédients : la relation au temps, à la mécanique de gouvernance, à la connaissance, à la responsabilité et à la moralité.

1^{er} élément : **le temps est l'unité de mesure la plus précieuse**

La vie d'une entreprise est rythmée par ses rapports, eux-mêmes le plus souvent liés à l'année calendaire. La mesure du temps, en bonne gouvernance, sera l'établissement et le suivi d'un budget. Le budget sera

¹ Les fonds Article 8, qui prennent en compte des facteurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans leur stratégie d'investissement, sans en faire un objectif principal. Les fonds Article 9, qui ont un objectif d'investissement durable, contribuant à un objectif environnemental ou social, sans causer de préjudice significatif à d'autres objectifs environnementaux ou sociaux. Les fonds Article 6, qui ne répondent pas aux critères des articles 8 ou 9.

traduit en objectifs opérationnels et quantitatifs (« Key Performance Indicators », en abrégé « KPI »).

Le suivi précis, et, éventuellement leur réajustement en cours d'exercice, est un élément fondamental de la gestion d'une entreprise dans sa temporalité.

L'entreprise, elle, voit son temps marqué par une évolution plus ou moins rapide entre les phases qui iront de la création, plus communément appelée « **start up** » à la dissolution, que serait, dans son cas extrême la faillite, mais qui pourrait aussi arriver par absorption ou revente (« **trade sale** »), par exemple. Force est de constater qu'il y aura plus de faillites que de réussites, par exemple par le benchmark de la mise en bourse (« IPO »).

C'est notamment pour cela que je considère un non-sens de vouloir imposer le risque que prennent les entrepreneurs, par exemple par l'imposition de la plus-value. Les entrepreneurs sont le sang et la colonne vertébrale d'une économie et de tous ses dérivés dont le plus final est la contribution, par le biais de la taxe directe et indirecte, au fonctionnement de l'état.

Ceci est un appel à nos dirigeants.

Il faut favoriser l'activité et la prise de risque. Je suis partisan, par exemple, d'imposer plus la succession (transmission passive) et moins le travail et de défiscaliser les plus-values, comme le sont les moins-values, pour favoriser la création d'entreprises, la créativité et la résilience de nos économies (créations actives). Le risque admis, et potentiellement créateur de valeurs, doit être « déductible » de l'impôt.

Sur base de cette taxe directe (impôts des sociétés, charges sociales...) et indirecte (TVA, accises, etc.), l'état

pourra redistribuer vers les objectifs collectifs et les plus précaires en besoin d'aide. En effet, la relativité croissante (la digitalisation rend plus flexibles toutes formes de mobilité) des frontières verra partir les créateurs de bien-être collectif, les entrepreneurs, si on les ponctionne trop. C'est malheureusement très clair et encore démontré chez certains de nos pays voisins en changement d'organisation sociétale.

Dans chaque cas, et en particulier celui de l'entreprise, il est intéressant de voir que la finitude est liée à un rapport avec le temps. L'entreprise n'étant pas un être vivant, au sens biologique du terme, elle n'est pas condamnée à mourir.

Les plus vieilles entreprises sont d'ailleurs âgées de plus de mille ans ! L'une, en Italie, est spécialisée dans la fonderie, plus particulièrement de cloches d'églises. L'autre, au Japon, est spécialisée depuis des siècles dans la confection d'articles et de vêtements pour les moines bouddhistes. Celle-ci, un château en France, est spécialisée depuis des siècles dans la production de vin². Comme quoi, si vous êtes dans le bon secteur, dans la bonne vibration, l'immortalité, du moins par procuration, est accessible...

Dans de nombreux cas de figures, la relation au temps va dépendre de la situation, de la perspective et de paramètres propres à chaque situation.

La relation au temps est souvent un paramètre important d'une civilisation ou d'une culture. La relation au temps d'un homme d'affaires italien et celle d'un homme d'affaires japonais seront très différentes, et la perception fondamentalement différente.

2 Source : 10 Oldest Companies in the World – Oldest.org

Au Japon, le respect de l'horaire précis est primordial à une bonne conduite des affaires. Ainsi, on veillera à partir en avance avec un moyen de transport prévisible (la voiture ne l'étant pas dans les mégaloïoles japonaises) et en se donnant suffisamment de temps pour être sûr d'arriver quelques minutes avant le rendez-vous et s'annoncer exactement 1 minute avant l'heure exacte. Faire autrement serait la recette la plus certaine pour réduire considérablement ses chances de conclure une transaction. C'est une expression de cette culture exquise qui passe par un respect immense et une hiérarchisation de la société (elle même antinomique de la définition de l'égalitarisme, mais c'est un sujet pour un autre livre).

En Italie, en tous les cas, dans certaines régions et secteurs, arriver en retard est la norme et ne sera pas considéré par la contrepartie comme une faute. L'Italien place l'importance à d'autres équilibres, peut-être plus épicuriens. Il est évident que ce sont des clichés qui ne s'appliquent pas de façon uniforme à tous les Japonais ou Italiens. C'est une illustration de la relation au temps.

Ce genre de situation peut fortement dépendre de région à région, de secteur à secteur (la finance et l'art sont très différents dans leurs usages, par exemple).

On développera ces relations avec le temps en veillant à recentrer le débat sur le temps, sa perspective, et son importance dans la vie d'une entreprise.

L'utilité du temps est aussi très différente, fonction de la personnalité, de la culture qui met celle-ci en perspective. Le « farniente » italien, l'art de ne rien faire et de jouir du temps qui passe, est un exemple charmant.

Personnellement, un de mes leitmotifs est « qui n'avance pas recule », soit la nécessité d'être dans la dynamique active et productive, même si dans certaines strates, le retour à des notions de « slow time » m'est idyllique aussi. Dans notre business, de « venture capitalist³ », même si la notion du temps, ramenée à la plus-value sur investissement (IRR) est un marqueur de la création de valeur effective, il faut savoir prendre le temps et mettre sa démarche d'investisseur en perspective.

Une autre notion assez communément utilisée dans le jargon des « venture capitalists » et illustrant cette notion de relation avec le temps est l'estimation de la longueur de la piste d'envol (où le décollage est synonyme d'équilibre financier).

Le **runway**, terme utilisé pour cette définition, est la notion de temps ramenée à celle de cash disponible.

Elle illustre le temps nécessaire avant de passer au **break-even**, soit à l'équilibre financier. Précisément, le montant de cash disponible sera divisé par son utilisation mensuelle pour obtenir le nombre de mois disponibles afin de passer en mode rentable⁴. Indépendamment et fonction du **business model**, le runway sera essentiel à

3 Le « Venture Capitalisme » est la notion financière pour les établissements ou personnes investissant du capital à risque dans des entreprises à leurs différents stades de développements. Une fois plus matures, les sociétés s'adresseront au « Private Equity » faisant référence à un stade de développement plus avancé de l'entreprise, soit moins « aventureux » pour l'investisseur privé.

4 Runway = Cash disponible / montant mensuel dépensé = nombre de mois avant break-even ou augmentation de capital.

mesurer par les organes de gouvernance, afin d'assurer une viabilité à l'entreprise dans le stade qui précède le point de rentabilité, ou ensuite, fonction des investissements à faire.

Ainsi un business model impliquant de gros investissements en Recherche & Développement, typiquement, les modèles en technologie ou en recherche médicale, seront demandeurs de gros capitaux avant l'éventuelle – trouvaille ou définition d'un produit prêt à être mis sur le marché. La mesure du "runway" et l'anticipation des échéances et des "milestones" sera donc cruciale dans ce type de business model.

On notera que la mise sur le marché n'est pas forcément une fin en soi, en effet, le marché jugera de l'adéquation du produit à son besoin (« **product market fit** »), et, seulement ensuite, l'on pourra évaluer s'il y a un succès se traduisant par une croissance plus ou moins rapide, menant à la rentabilité.

En règle générale, une société sera considérée comme « successful » si elle affiche des ventes en croissance, et, de préférence, de la rentabilité.

Dans certains marchés « exubérants » (on parle d'exubérance irrationnelle » pour reprendre l'expression du gouverneur de la Fed, Alan Greenspan, avant le crash de 2008), on voit des entreprises capables de lever des sommes importantes à des valorisation excessives, sur base seulement d'une croissance, qu'on recherchera la plus importante possible. On reviendra sur ce genre de situation, que l'histoire de la finance aura démontrées comme précaires. Dans certains secteurs, certains ratios s'essayeront à modéliser ce qui est acceptable comme

dynamique pour ce type d'investissement. Nous parlerons, par exemple, de "rule of 40"⁵.

Nous le savons, tout est cyclique et les arbres ne montent pas jusqu'au ciel. L'exubérance définit les hauts de cycles, en quelque sorte.

La discussion ou l'utilisation de mots de jargon professionnel (le glossaire) peut parfois amener à des situations étranges, voire cocasses. Ainsi, dans l'exemple spécifique du « runway », un (plusieurs, en fait...) patron français, d'une start up toujours déficitaire, reprenait souvent le terme « run away ». Nous avions, en l'entendant, de réels soucis quant à sa probité par rapport au solde restants en compte (qui valait encore quelques millions...). Heureusement, ce n'était qu'un quiproquo.

Enfin, la relation au temps dépendra de la perspective que l'on a sur la société. Un actionnaire professionnel (fonds de « venture capital », par exemple,...) décidera d'allouer plus de temps aux entreprises méritantes de son portefeuille, voire de passer en « pertes et profits » les sociétés les moins performantes pour dédier son temps plus précieux à celles qui donneront le retour sur investissement à son fonds. Ce n'est pas forcément le cas et on trouve des investisseurs dont la finalité première étant la défense de l'emploi, qui aurait moins de sélectivité dans la fontion de leur ressources financières et temporelles. C'est d'ailleurs une caractéristique qu'un entrepreneur doit prendre en compte : celle de la possibilité

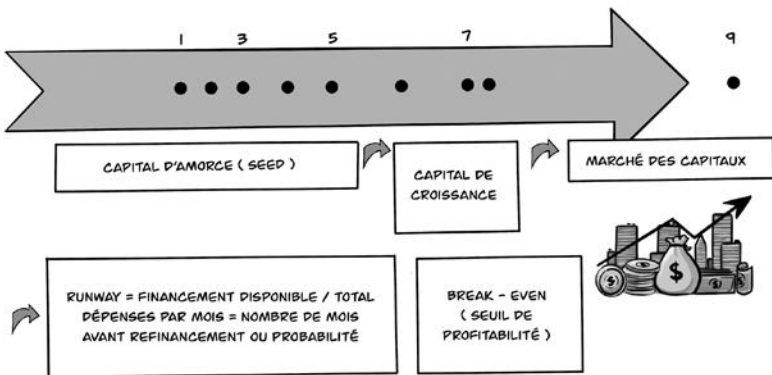
⁵ La « rule of 40 » est une unité de mesure pour évaluer l'efficience de certains business models, en particulier dans le software (software as a service « SaaS »). Elle décrète qu'une société saine doit en combiné totaliser 40 % de croissance ou de profit. Si on a 40% de profit, on peut ne pas croître. Au contraire, si on affiche 40% de croissance, on peut ne pas faire de profit.

de voir son investisseur se désintéresser de l'investissement et donc d'arrêter de le supporter. Ouvrir son capital est aussi un acte de volontarisme... où on acceptera le challenge, le plus constructif possible, de ses nouveaux investisseurs.

Un entrepreneur peut ne pas avoir la même volonté de se dédier à son entreprise. Je pense qu'un véritable entrepreneur vit pour son entreprise (et ses « stakeholders ») 24 heures sur 24. Cela devant être mis en perspective avec le risque de « burn out ». Tout le monde n'est donc pas fait pour être entrepreneur.

C'est assurément ici, encore, une démonstration du risque et de sa rémunération où il y aura peu d'élus pour plusieurs (et pas forcément beaucoup) d'appelés.

Notre philosophie occidentale européenne se différencie en cela de certaines asiatiques ou américaines du nord où la relation du temps au travail et aux congés est très différente. Aussi, sans doute, parce que le travail y est souvent mieux rémunéré ou considéré. Historiquement, au Japon, la place de l'entreprise prévalait, dans une certaine mesure, à celle de la famille dans la « hiérarchie sociale ». Cela a néanmoins évolué en parallèle avec l'évolution du statut social de la femme.



[Handwritten signature]