

Charles Beigbeder, président de Poweo, raconte comment une OPE mal vécue a renforcé son ambition d'entrepreneur.

# “ Ma plus belle erreur, avoir vendu mon entreprise en croyant rester le patron ”

« J'étais un électron libre qui avait réussi sur une niche, dans un univers de géants bancaires », ainsi se définit Charles Beigbeder quand il était à la tête de Self Trade, le *broker on line* qu'il a créé en 1997. Son succès lui permet d'entrer en Bourse en mars 2000, « au plus haut de la bulle » – le record historique du Nasdaq, 5 048,62 points, est atteint le 10 mars. Comptant 320 personnes en France, Allemagne, Angleterre, Espagne et Italie, Self Trade réalise 12 % de croissance par mois. Ce score est révélateur de l'allure à laquelle la nouvelle économie galope, contrainte et forcée d'aller toujours plus vite. « On n'avait aucun recul, les organigrammes changeaient tous les quinze jours, les systèmes d'information devaient suivre... », se souvient ce centralien, évoquant l'euphorie d'alors. Elle ne durera pas. En avril,

le Nasdaq commence à tousser, même si les valeurs du CAC 40 se portent à merveille. Aux avant-postes de la bulle, malgré l'engouement que celle-ci suscite, Charles Beigbeder voit se profiler la crise de confiance de ses clients. Pour les rassurer, il lui faudrait s'adosser à l'un des grands groupes européens comme BNP Paribas, AXA, la Société générale, le Crédit suisse... Combiner les forces grâce à une offre publique d'échange (OPE), oui, « c'est génial, on va créer le numéro 1 européen de la Bourse en ligne ! » se dit l'ex-banquier d'affaires.

## Les désillusions ne tardent pas à se multiplier

L'alliance avec DAB Banque, filiale de l'allemand HVB (Hypovereins Bank), est annoncée en septembre 2000. Contrairement à une OPA, une OPE est un échange d'actions, une mue, pas une vente. C'est

surtout un mariage de raison et le créateur de Self Trade va connaître nombre de désillusions. Il n'a pas vendu, pourtant il n'est plus le patron. Il s'en rend compte au bout de neuf mois. « Je voulais le mariage sans ses inconvénients », reconnaît-il. Sur le papier, Self Trade + DAB Banque est une bonne opération, ce sont « les plus gros » en Allemagne. A l'épreuve du quotidien, l'union est loin d'être harmonieuse : la marque Self Trade est remise en cause. Les Allemands souhaitent exporter leurs méthodes empreintes de hiérarchie. Les cultures germanique et française s'accordent mal, des collaborateurs se plaignent. La conjoncture s'en mêle, la décroissance est amorcée : on coupe les budgets publicitaires, on diffère les projets « si » importants, on licencie, on ferme les bureaux italiens et allemands. Sans parler des dix-huit mois qu'il faudra attendre pour être payé cash...



■ Robert Zuili, coach et cofondateur d'Excellia, avec la collaboration de Sophie Girardeau

## LES LEÇONS QU'ON PEUT EN TIRER

**C**réer une entreprise, la développer, la préserver des crises, organiser des alliances pour survivre, passer le relais, se détacher et repartir dans de nouveaux projets, tel est le parcours exigé

de l'entrepreneur. Il est invité à faire un voyage émotionnel. Parcourons-le.

### EUPHORIE DU DÉBUT : LA JOIE !

Se lancer dans l'aventure est exaltant. L'euphorie est un sentiment fort, communicatif,

qui donne souvent aux entrepreneurs un charisme particulier. Le moteur est là ! Dans cette émotion si forte – la joie – qu'elle transporte l'individu et l'invite à métamorphoser n'importe quel obstacle en opportunité.



## Aussitôt l'OPE lancée, la rupture était consommée

« Une OPE est une rupture, non une continuité. Pour profiter de cette autre aventure qui commence, il faut y être préparé. Ce n'était pas mon cas », explique Charles Beigbeder. Avant, huit ans durant, il conseillait, faisait des deals. Maintenant, après avoir découvert « l'autre côté de la barrière » en créant son entreprise, il prend des responsabilités. Il tient à « [son] bébé » comme à la prunelle de ses yeux. « Je me suis menti à moi-même et, si un ami m'avait prévenu que cela équivalait à vendre, je ne l'aurais pas écouté. Je me persuadais que c'était une opportunité de développement pour mon entreprise, alors que je la transmettais à d'autres », admet-il. Six mois s'écourent encore avant qu'il ne parte en se disant : « Ce n'est plus mon truc, la vie est ailleurs. » Il avait créé Self Trade avec un actionnariat éclaté, pour garantir une indépendance qui lui est chère. En juin 2002, il fonde Poweo, courtier en énergie B to B, selon le même principe, pour éviter toute prise de contrôle. L'important à ses yeux n'est pas d'être propriétaire de l'entreprise, mais mandataire de toutes les parties prenantes et dépositaire de son intérêt social. Pour un management hypermotivé, pour attirer des talents. « Une opération financière, tant qu'on ne la vit pas, c'est une technique. Je sais maintenant que lancer une OPE implique de partir dans les cinq minutes. Une entreprise n'est plus ce qu'elle était si son management n'est plus le même. »

■ Sophie Girardeau [redaction@lentreprise.com](mailto:redaction@lentreprise.com)

Ne négligez toutefois pas vos doutes. Il y a dans la joie une sensation grisante qui peut vous inciter à considérer que les choses sont faciles... trop faciles.

### CRISE DE CONFIANCE : LA PEUR !

La Bourse qui toussote, une concurrence qui s'acharne, des conflits internes... tels sont les

risques auxquels l'entrepreneur fait face. Les incertitudes se nourrissent de nos peurs secrètes et infiltrent nos sens. Il est aussi important d'être à l'écoute de nos angoisses que de mettre en place les moyens rationnels de les dépasser ! La peur est peut-être mauvaise conseillère, elle peut être aussi salvatrice !

### GÉRER LA CRISE : LA COLÈRE !

Rien n'est pire pour le dirigeant que de sentir la pente s'inverser, de devoir accepter des situations qu'il aurait, un temps, jugées inacceptables. L'injustice prend le contrôle : un mariage de raison qui flanche, des budgets rétrécis, des licenciements. Ces préjugés imposent un réalisme sage.

### RENONCER À DIRIGER ?

#### LA TRISTESSE !

La capitulation n'est pas nécessairement un échec, une fuite, une honte... Prendre la décision de se retirer du jeu, c'est aussi un acte de sagesse. Celui de reconnaître ses limites ou que l'on n'est plus l'homme de la situation. Il n'y a rien de pire que s'entêter...