

## Une graine d'entrepreneur

Je suis né à Tourcoing, petite ville de province au nord de Lille, que quelques-uns connaissent pour son passé industriel textile. J'ai passé les quatre premières années de ma vie dans une petite maison qu'occupait ma grand-mère avec ses deux filles. La plus jeune était ma mère. Son aînée d'un an et demi, ma marraine. Mon grand-père ayant fui le foyer conjugal quelques années après son mariage, ma grand-mère vivait chichement, obtenant quelques faibles revenus en élevant des enfants de l'assistance publique. Ma mère travaillait dans une filature. C'est là qu'elle fit la connaissance d'un homme avec qui elle a entretenu une relation durant plusieurs années. C'est de leur union que je suis né. Cet homme, dont je ne sais presque rien, fut pris de panique en apprenant mon arrivée prochaine et prit la fuite. Pendant que ma mère travaillait, cherchant à noyer son chagrin comme elle le pouvait, ma grand-mère m'élevait, au milieu des autres enfants dont elle avait la garde. Le soir, ma mère et ma marraine rentraient à la maison après leur journée de travail. Ainsi, pendant presque quatre ans, je vécus en pensant que le monde était essentiellement peuplé de femmes. Dans mon petit cerveau de jeune humain, je me suis dit que de venir au monde était une chance incroyable dont il fallait profiter. Je me suis dit aussi que le simple fait d'exister pouvait paraître bien embarrassant pour les autres. Les nombreuses querelles familiales dont j'étais le spectateur m'incitèrent à rester prudent. Je ne comprenais presque rien

au fonctionnement de la maisonnée, sauf que c'était tumultueux. Peut-être l'objet de la lutte était-il d'occuper la place laissée vacante par mon grand-père ? Je décidai donc qu'il valait mieux être un petit garçon sage et discret. Ce que je fus, me dit-on. Je passais mon temps à observer la vie autour de moi. D'une certaine façon, ce fut ma première expérience de consultant.

Un jour, alors que j'avais trois ans et quelques mois, un homme vint à la maison. Il m'offrit une grosse voiture rouge à pédales. Il m'apprit à taper dans un ballon. Il avait une grosse voix. Lorsqu'il était là, la famille semblait beaucoup moins agitée. Comme s'il était attendu. Quelques mois plus tard, il se maria avec ma mère qui me dit que c'était mon père. Je n'y ai rien compris, mais j'en fus ravi. Encore quelques mois, et tous les trois, nous quittâmes la maison de ma grand-mère devenue vraiment trop petite pour tout ce monde. Nous emménageâmes dans un magnifique appartement tout neuf, entouré de champs et d'autres immeubles qui commençaient seulement à sortir de terre. J'étais émerveillé de voir les grues, les camions et les autres engins de chantiers qui allaient et venaient dans tous les sens, pendant que des ouvriers brailant joyeusement construisaient un dédale de murs qui s'élevaient chaque jour un peu plus. J'étais fasciné par ce monde grouillant, bruyant et dont je ne percevais pas bien le mode de fonctionnement. Pourtant, le résultat était là, sous mes yeux : encore quelques mois, et d'autres personnes vinrent habiter ces nouveaux logements que j'avais vus construire depuis la fenêtre de ma chambre. Le consultant en herbe que j'étais s'interrogea : par quel mystère l'agitation apparente des hommes et des machines que j'observais aboutissait-elle à un résultat aussi impressionnant ?

Dans mon petit cerveau encore confus, une certitude était en train de se construire : une organisation aussi mystérieuse qu'efficace devait régenter tout ce petit monde. Je me dis alors que c'est ce qui devait manquer chez ma grand-mère : quelqu'un qui s'occupe d'organiser la famille pour que l'agitation se transforme en

une production harmonieuse plutôt qu'en discorde permanente. Mon grand-père ayant quitté la famille très tôt, je me dis que ce devait être de sa faute. Peut-être est-ce le rôle des hommes d'organiser le travail et les relations des autres ? D'ailleurs, depuis que celui que je commençais à appeler « papa » était arrivé, tout allait mieux. Étant le seul homme de la famille avant l'arrivée de mon père, j'en conclus que là aurait dû être mon rôle. Et s'il y avait eu tant de problèmes auparavant, c'était de ma faute : je n'avais pas fait ce pourquoi j'étais là ! C'est ainsi que je découvris quelle était ma mission sur terre : organisateur.

Mon père était un homme formidable. Il était venu de loin pour se marier avec ma mère. Très précisément, de Mont-Bonvillers, en Lorraine. Cinq heures de train nous en séparaient. Là-bas, j'ai trouvé encore des femmes ! Et un vieux monsieur. Le père de mon père devint le premier grand-père que je vis fait de chair et d'os. Il était né en Pologne ou en Russie. Personne ne le savait précisément. Toute sa vie, il fut mineur de fond. Mon père avait une belle-mère qui est donc devenue ma seconde grand-mère. Elle avait deux filles, qui donc devinrent mes tantes. Je me demandais si toutes les femmes vivaient par groupe de trois ? Mes deux tantes étaient âgées d'une vingtaine d'années et encore célibataires. Mon arrivée les remplit de joie. Je devins en quelque sorte leur mascotte et elles insistèrent pour que je passe toutes les vacances là-bas, ce qui fut fait. Et tous les ans, à peine l'école terminée, je m'y rendais pour les deux mois d'été. Je découvris alors qu'il y avait beaucoup moins de discordes dans cette maisonnée, qui n'était guère plus grande que celle que j'avais connue durant les premières années de ma vie. La différence était probablement due à la présence de ce vieux monsieur. Même s'il ne parlait pas français, il avait réussi à organiser sa famille. Ainsi donc, j'avais maintenant la preuve que le rôle des hommes est d'organiser le groupe dans lequel ils vivent. « *Plus tard, il faudra que je sois un bon chef, comme lui* », me dis-je en mon for intérieur.

À la maison, deux événements nouveaux et inattendus survinrent : le premier s'appelait Sébastien. Le second, de dix-huit mois plus jeune, s'appelait Jean-François. Ma mère m'expliqua que ces deux-là devaient grandir, ce qui me plongea dans l'expectative. Je décidais d'observer attentivement l'évolution du plus petit avant de me faire ma propre opinion. Jean-François devint donc l'objet de ma première analyse d'un organisme vivant. Ce fut ma seconde expérience de consultant.

Lorsque ma mère reprit ses activités professionnelles, un nouveau problème survint : il fallait trouver quelqu'un pour s'occuper des trois bambins que nous étions lorsqu'il n'y avait pas d'école. Un cousin fut nommé. Trois jeudi<sup>1</sup> plus tard, un lit n'ayant pas survécu à nos expériences sportives, le cousin fut chassé et mes parents pensèrent que du haut de mes 8 ans, je devrais pouvoir m'acquitter de cette tâche. La consigne était simple : nous devons être sages et ne faire aucune bêtise en leur absence. J'étais personnellement responsable et devrais répondre seul de tout manquement à cette injonction qui ne pouvait souffrir d'aucune négociation. De toute façon, j'étais tellement fier de cette responsabilité qu'on m'avait confiée que je n'eus aucune intention de négocier quoi que ce soit, au risque de perdre cette opportunité. Dès le premier jeudi, je compris que mes frères n'imaginaient pas que nous resterions sagement sans rien faire pendant les cinq ou six heures durant lesquelles nous étions seuls. Et moi non plus ! J'ai donc transformé la consigne ainsi : nous faisons ce que nous voulions, pourvu que la maison soit complètement remise en ordre avant le retour de nos parents. Et sur la base de ce consensus, nous passâmes pendant plusieurs années des après-midi dont nous gardons un délicieux souvenir. C'était en quelque sorte ma première expérience de chef. Pourtant, certains jours, lorsque nous oublions de surveiller l'heure ou lorsque des signes de nos jeux demeuraient

---

1. À cette époque, le jour de repos hebdomadaire des enfants était le jeudi.

visibles après le retour de notre père, j'appris ce que le mot « responsable » pouvait prendre comme sens et comme poids.

Chaque été, je continuai à bénéficier de quelques semaines de vacances auprès de mes tantes. Entre-temps, elles s'étaient mariées et avaient quitté le domicile de leurs parents. Ô miracle, Denise, celle qui avait ma préférence, avait épousé un entrepreneur. Il possédait une pelleteuse et un camion comme ceux que j'avais observés depuis la fenêtre de ma chambre quelques années plus tôt. J'ai demandé à mes parents de passer dorénavant les étés chez mon oncle et ma tante, ce qui fut accepté. En signe d'encouragement, ils m'offrirent une paire de chaussures de chantier. Quelle ne fut pas ma fierté d'exhiber ces souliers lourds et laids devant les autres ouvriers. Au fond de moi, je pensais : « *Vous avez vu ! Je suis comme vous, maintenant.* » Ainsi, plusieurs années durant, j'ai pu observer de près en quoi consistait le métier de chef d'entreprise et comment il organisait le travail pour que l'ensemble des actes apparemment désordonnés de chacun aboutisse et converge vers un même résultat : une maison, une école ou un atelier. Je compris que si pour un maçon, le travail consistait à maçonner, pour un chauffeur de conduire un camion ou pour un couvreur de faire un toit, le résultat, maison, école ou atelier, dépendait du chef, et donc de mon oncle.

Voilà donc le métier que je voulais faire plus tard. Mon oncle appelait cela « entrepreneur ».