



Jean-Claude Puerto-Salavert, PDG d'Ucar. Le cofondateur d'ADA raconte comment, en cédant le pouvoir, il n'a pu aller au bout de sa vision.

“ Ma plus belle erreur, avoir accepté de perdre la majorité ”

« **V**ous êtes de grands entrepreneurs, je veux m'associer avec vous. » C'est ainsi que, fin 1991, André Rousselet, alors PDG de Canal+ et des taxis G7, manifeste son intérêt pour ADA, 120 millions de francs de chiffre d'affaires, 200 salariés. Sa proposition arrive au bon moment. Jean-Claude Puerto-Salavert et Jean-Yves Vigouroux, les fondateurs du loueur de voitures à prix discount auxquels il se déclare, sont en effet face à un choix : garder leur actionnariat actuel, composé de petites participations éclatées, ou se lier à un seul gros actionnaire. André Rousselet pose une condition : être majoritaire. Ce dernier est un modèle d'entrepreneur pour Jean-Claude Puerto-Salavert, comment ne pas être séduit par son offre ? De plus, après le chaos de la

création, un partenaire de cette envergure permettrait d'assurer plus sereinement la croissance. Pour l'outsider de la location, ce serait aussi mettre enfin un pied dans l'establishment. Son associé, lui, préférerait garder la majorité. Après un bref débat, ils décident d'accepter. « J'avais démontré ce que je voulais démontrer, raconte Jean-Claude Puerto-Salavert. Il fallait mettre rapidement de nouvelles voitures sur la route pour se développer. Et puis, je tenais les cordons de la bourse. »

« J'ai signé moi-même la fin du jeu »

L'entente est scellée en février 1992, lors d'un déjeuner au cours duquel ils partagent le capital. 45 % pour les créateurs d'ADA, 55 % pour André Rousselet. « Je me souviendrai toujours de la salle à manger de Canal+. Je ne me doutais

absolument pas que je signais moi-même la fin du jeu », se remémore Jean-Claude Puerto-Salavert. Pendant les quatre premières années de cohabitation, il n'a qu'à se louer de son choix. La société est introduite au second marché deux ans plus tard et, en 1997, elle est valorisée à plus d'un milliard de francs. C'est une success story. Pour le jeune dirigeant, les warnings s'allument cependant en 1996. Il est question d'un déménagement d'ADA, pour profiter des services du siège. C'est un casus belli. Car aller du sud au nord de Paris, c'est plus que déménager, c'est changer de territoire. Chacun marque le sien, la fin de la relation sereine et positive est annoncée. « J'ai compris à ce moment ce qu'était ne plus être majoritaire », reconnaît Jean-Claude Puerto-Salavert. Il quitte la présidence d'ADA en 1997. Après son départ, la stratégie de l'entre-

LES LEÇONS QU'ON PEUT EN TIRER

Partager le pouvoir, c'est espérer à terme en avoir plus ! Détenir le pouvoir implique de ne pas le perdre et encore moins de prendre le risque de le partager ! Lorsque plusieurs entrepreneurs cohabitent, ils parviennent rarement à le faire sur la durée...

AMIS OU ENNEMIS... Un pacte d'associés, c'est se donner une chance d'être plus fort. Les associés deviennent souvent les meilleurs amis du monde. La naïveté, c'est de croire que la fraternité peut résister aux premiers conflits... Une relation

d'associés impose de toujours prévoir les modalités de sortie de chacun, dès le début ! Ça n'évite pas la séparation, ça la rend plus aisée.

LE CHANT DES SIRÈNES REND SOURD, VOIRE AVEUGLE ! Côtayer les sphères



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



prise change : le discounter se confronte aux majors comme Hertz ou Avis dans les aéroports. Pour l'ex-PDG, la rupture est rude. « C'est comme avoir eu une Ferrari et repartir à pied. L'erreur – que je justifiais parfaitement à l'époque –, c'est de m'être privé moi-même de la possibilité de continuer l'entreprise que j'avais choisie. Par naïveté. »

Recréer pour faire le deuil

Jean-Claude Puerto-Salavert paie l'addition en termes de pouvoir et en termes financiers. Il prend du recul. « Lorsqu'on a le pouvoir, on vous tend un miroir qui vous montre comme quelqu'un de génial », plaisante-t-il. Puis il se dit que le besoin est toujours là, l'automobiliste est de plus en plus demandeur de location. « Le deuil se fait parce que vous créez de nouveau », explique-t-il. Ucar naît en 1999. Son offre low-cost est une alternative à la propriété automobile. Elle propose de renoncer à posséder une voiture pour rouler uniquement lorsqu'on en a besoin. C'est un projet de développement durable, civique. Les affaires roulent : 55 millions d'euros de chiffre d'affaires, 300 salariés, 500 franchisés, 400 points de vente. Jean-Claude Puerto-Salavert est majoritaire : « Je le reste tant que je pense être important pour le projet, car j'en suis porteur. » Il est aux commandes et au service de son idée. Ce fils de quincaillier, originaire du Lot-et-Garonne, dit volontiers qu'il aurait pu être militaire. « On est toujours au service de quelque chose. L'entreprise sert une idée, une vision. » ■
Sophie Girardeau redaction@lentreprise.com

du pouvoir impressionne toujours au début ! Dans une négociation entre actionnaires, il y a souvent un renard, comme nous l'a enseigné La Fontaine. Le négociateur flatteur nous influence suffisamment pour nous

faire accepter sa vision. « C'est déjà bien », se dit-on, et c'est tellement gratifiant de se sentir accepté dans la cour des grands... L'erreur n'est pas de se laisser impressionner, c'est de se laisser gagner par cette euphorie

qui nous fait accepter des conditions qui ne sont pas conformes à nos exigences, celles des temps normaux.

DÉTECTEZ LES SIGNAUX FRONTALIERS ! Le pouvoir se partage bien lorsque

les territoires d'influence respectifs sont identifiés et protégés ! Etendre son pouvoir, c'est aller sur le territoire de l'autre, pour le chasser. Si des menaces d'invasion ou d'ingérence existent, signez un nouveau pacte

qui scelle votre alliance ou déposez les armes ! Ne laissez pas la situation se détériorer. Certains préfèrent alors se retirer. Il ne peut y avoir deux chefs dans la meute et mieux vaut parfois recréer un nouveau clan...