

“Il faut que l'on trouve un capitalisme plus humain, sinon on va dans le mur”

Le fondateur de PriceMinister.com, troisième site de e-commerce français, détaille les péripéties de son aventure économique, les leçons qu'il en tire et les réflexions qu'elles lui inspirent.



“Vers 20 ans, je me suis dit : ‘J’aimerais avoir 100 millions de francs avant 30 ans’, pas : ‘je veux être le plus riche possible’, ni : ‘je veux être le patron de plein de gens’. Cela sonnait rond, et puis c'est la liberté.”

Par Patrick Amoux et Edouard Laugier

En 8 ans, il a bâti l'un des acteurs majeurs du commerce sur Internet. De la levée de fonds à 23 ans dans l'univers sinistré de l'après-bulle jusqu'à sa prochaine entrée en Bourse afin de poursuivre une stratégie d'acquisitions, le chemin fut long. Et riche d'enseignements. Sur l'environnement de la création d'entreprise, les meilleures techniques de levée de fonds, le management d'une start-up qui doit évoluer pour une structure sensiblement plus étoffée, Pierre Kosciusko-Morizet a mûri au gré des ex-

périences une réflexion affûtée. Une croissance euphorique après un démarrage difficile l'a familiarisé avec les clés décisives d'une gestion “new wave” avec

Une croissance euphorique l'a familiarisé avec les clés décisives d'une gestion “new wave”, le faisant passer d'entrepreneur à manager

ses associés, le faisant passer d'entrepreneur à manager. La séduction à opérer au départ de son aventure vis-à-vis des futurs – et très heureux –

actionnaires, des éventuels et brillants associés et salariés, puis enfin des clients fut l'arme de conquête la plus décisive. Avec quelques instants de découragement suivis de nombreux encouragements. Son modèle économique vertueux est l'une des autres recettes de sa success-story. Aujourd'hui, PKM a l'ambition de jouer un rôle décisif sur l'Internet au niveau européen, et a déjà quasiment fait fortune. Il a 30 ans et rêve secrètement d'une seconde carrière : chanteur à l'Olympia. Rencontre.

ce sens-là, moins on pousse les gens à entreprendre. J'ai l'impression qu'on manque de flexibilité sur le marché de l'emploi, on est globalement trop protégé. Conséquence, il y a davantage de chômeurs et ce système crée de la pauvreté, détruit du pouvoir d'achat en empêchant les entreprises d'embaucher. Cette phrase pourrait me faire passer pour un affreux capitaliste hyper

“Ceux qui vous expliquent que la création d'entreprise est semée d'obstacles n'ont jamais monté leur boîte”

libéral. Ce n'est vraiment pas ce que je pense être, mais nous vivons une réalité éloquent : sur Internet, on est dans un business tellement mondial que toute taxe rajoutée détruit de l'emploi en France. On voit, de temps en temps, un député qui dit : “on va rajouter une taxe”. Et plusieurs boîtes Internet se demandent si elles ne devraient pas partir au Luxembourg. Il faut faire très attention.

Les débuts

Quand j'ai monté Price, j'avais 23 ans avec un côté un peu idéaliste. Les gens disent tellement que cela ne va pas marcher : soit on les écoute et on ne monte pas de boîte, soit on écoute ses rêves. J'imaginai une croissance rapide. On l'a eue. J'avais fait un business-plan sur Excel, avec 30 % de croissance d'un mois sur l'autre. J'avais repéré, dans un article qui parlait d'une autre market place,

basée sur le même système, qu'ils avaient eu 30 % de croissance d'un mois sur l'autre. Donc j'ai tiré 30 % sur Excel pendant X années... En fait, pendant 6 mois, on n'a rien eu du tout. On a créé la boîte en 2000, ouvert le site en janvier 2001. Jusqu'en juin 2001, il ne s'est pas passé grand-chose, puis cela s'est mis à grossir, au rythme de 30 % d'un mois sur l'autre. Chaque mois, les actionnaires recevaient un fichier : “on avait prévu 30, on a fait 32, on a fait 28”. On n'est vraiment pas dans une science exacte, en raison du nombre de paramètres exogènes. Nos 30 % étaient du doigt mouillé, complètement assumés. Ce rythme de croissance mensuelle a duré plus longtemps que prévu, 2 ans. Surtout, cela a continué à grossir

“Les gens disent que cela ne va pas marcher : si on les écoute, on ne monte pas sa boîte”

vraiment vite après. Sur le quatrième trimestre 2007, on a grossi de 50 % par rapport au quatrième trimestre 2006 : à peu près 2 fois la croissance du e-commerce, hors acquisition, hors croissance externe. Je n'aurais rien pu réussir de tel sans mes associés. Quand on est seul, on fait davantage d'erreurs que quand il y a quelqu'un pour vous dire : “regarde, tu te plantes, attention”. Donc, je suis tout de suite allé chercher quatre autres associés. Mieux, on est chacun allé chercher les boss de nos anciens métiers. Et puis ensuite pour recruter l'essentiel des actionnaires,

on a fait plutôt du porte-à-porte.

Le point mort ? fin 2002, on a atteint la rentabilité. Comme fondateurs, on gagnait de l'argent avec une boîte bien installée, une marque qui commençait à s'imposer. On s'est dit : “allez, on reprend du risque, on fait rentrer des fonds afin de pousser une étape plus loin”. Les fonds 3I et Quilvest sont rentrés trois ans plus tard afin de stimuler notre développement. Début 2005, le fonds britannique 3I est entré en augmentation de capital avec 11 millions d'euros en deux fois et on est passé cette année-là de 45 à 115 personnes : on a vraiment accéléré à fond.

Ensuite, 2006 a été l'année de la digestion. Depuis quelques mois, la croissance externe se met en place. Cela se passe bien, les projets boursiers se précisent. On a une marque phare de l'Internet français (et d'ailleurs de plus en plus européen) qui est là pour durer encore plusieurs années, peut-être même plusieurs dizaines d'années. Cela ne fait qu'un an et demi qu'on peut se le dire vraiment. Et d'un point de vue plus personnel, je n'ai plus de soucis financiers pour le restant de mes jours, c'est une liberté géniale.

Le doute

Pour aller si vite, on est obligé de se mettre un peu des œillères, sinon on n'avance plus. Un soir où vraiment je doutais, j'ai dit à mon associé : “vraiment, là, c'est dur quand même”. Il répond alors : “oui, j'y pense parfois mais cette idée-là est tellement bonne. Impossible que l'on ne trouve pas des investisseurs. Impossible que ça ne marche pas”. Il y a eu une heure de doute profond, comme ça. Je me suis laissé

“Pour avancer si vite, on est obligé de se mettre des œillères”

un peu submerger par le doute, et puis je l'ai mis de côté. En juin 2001, avant que la croissance ne démarre vraiment, on n'avait rien démontré. A ce moment-là, je me suis dit que j'aurais peut-être mieux fait de partir faire l'Insead comme je l'avais prévu.

Le bilan

A l'arrivée, on est beaucoup plus gros que ce qu'on imaginait. On n'avait pas du tout projeté sur 8 ans une telle évolution. Même dans mes rêves les plus fous je ne pensais pas qu'en 2008, j'aurais une boîte de 180 personnes, le troisième site de e-commerce français. Actuellement, chaque jour, un million et demi de personnes le visitent. En 2001, les plus gros sites faisaient 300 000 personnes par mois. Aujourd'hui, nous en faisons un million et demi par jour. Même si on a rajouté des “briques” – l'automobile,

“A l'arrivée, on est beaucoup plus gros que ce que l'on imaginait”

l'immobilier, et maintenant, le voyage –, le cœur du réacteur PriceMinister.com a assez peu changé, hormis l'ergonomie. A l'ouverture du site, on avait 100 000 produits en vente toutes catégories confondues. Maintenant, il y en a presque 80 millions.

La levée de capitaux

Aujourd'hui, un entrepreneur vraiment déterminé trouvera l'argent. Certes, il y a beaucoup moins d'argent en France qu'il ne devrait y en avoir, mais la plupart des bons projets que j'ai rencontrés – j'ai la chance d'en voir beaucoup maintenant – trouvent de l'argent. Le problème, c'est le manque d'entrepreneurs. J'ai eu beaucoup plus de mal, après l'éclatement de la bulle Internet, à trouver les moyens financiers pour lancer mon entreprise. 60 business-angels m'accompagnaient depuis le début. On n'avait pas le choix, il fallait de l'argent. Nous avons donc vu le maximum de gens, et avons réussi à lever un peu moins de 3 millions d'euros avec 60 personnes en trois fois. Au premier tour, 40 personnes ont versé 25 000 euros en moyenne.

Leur risque ? Tout perdre, mais c'était plutôt des gens qui avaient pas mal d'argent. J'ai même un pote d'HEC qui s'est endetté pour investir. Mes parents, qui ne sont pas fortunés, ont mis 20 000 euros. Certains, plus riches ont mis 50 ou 100 000 euros. Aujourd'hui

“Aujourd'hui, ils ont tous multiplié leur mise par plus de 30”

ils sont heureux, ils ont tous multiplié leur mise par plus de 30. Mais ils ont pris un gros risque en investissant dans une start-up, juste après l'éclatement de la bulle, dirigée par un débutant de 23 ans qui avait une idée qui marchait aux Etats-Unis.

Leveur de fonds, c'est spécial comme métier. Un peu comme un artiste qui irait voir les journalistes en disant qu'il est génial. Un chef d'entreprise, particulièrement un entrepreneur, est un commercial. Surtout au début, quand il faut aller voir les fonds en leur disant : “on n'a rien, pas de chiffre d'affaires, pas d'argent, mais notre idée est géniale. Il faut vraiment que vous veniez. On a une super équipe”. C'est de la séduction, on vend un peu de rêve aux investisseurs. Après, on va voir des associés et puis des salariés en leur



“L'hyper protection dans laquelle on est en France représente un frein très important à la création d'entreprise.”

disant : “tu es dans un groupe, tu gagnes bien ta vie. S'ils te licencient, tu as les Assedic. Nous, on te propose de venir rejoindre une petite boîte qui démarre, tu auras des stock-options”. Ensuite, le but est clairement de faire parler de soi, donc on va voir des partenaires éventuels et des grands groupes en leur proposant : “on fait un échange de visibilité. Moi, je n'ai rien, vous avez plein de trucs, mais après, vous verrez, le rapport va changer”. C'est épu-

“On a levé 700 000 euros en un mois et demi. C'était un peu “La vérité si je mens”

sant. On a levé 700 000 euros en un mois et demi. C'était un peu *La vérité si je mens*. Il y a les quelques moments un peu humiliants, quand on est reçu par quelqu'un qui vous prend de haut et vous dit : “ce truc, c'est nul. Allez donc faire de l'audit”. Quand on sort d'HEC, on a toute la pression de l'école dont les anciens sont en train de gagner des super salaires en banque d'affaires, conseil, audit, etc. Moi, j'ai gagné 2 000 euros par mois pendant deux ans et demi... Période géniale toutefois... a posteriori, les galères paraissent toujours super.

Le modèle économique

Les besoins de ressources de l'entreprise se limitaient aux seuls salaires. En fait, on a la chance d'être un business de coût fixe avec un besoin en fonds de roulement négatif. L'acheteur nous paye tout de suite, on paye le vendeur, en moyenne, le 20 du mois. Donc tous les 10 jours par virement, et chaque mois par chèque, ce qui correspond à peu près un demi mois de volume d'affaires... Ce qui est excellent pour notre trésorerie – mais on ne l'utilise pas

“On a la chance d'être un business de coût fixe avec un besoin en fonds de roulement négatif”

pour nous –, c'est que cet argent appartient aux vendeurs. Ce n'est pas une énorme source de revenus, en revanche, c'est de l'argent qu'on n'a pas à sortir. Sérieux avantage avec une croissance de 30 % par mois. On s'est vite retrouvé à 20 personnes à payer chaque mois. En juin 2001, au moment où on a fait le deuxième tour de table, nous étions en dépôt de bilan virtuel. On n'avait pas payé le loyer depuis 3 mois, nous, les dirigeants, on se payait des tout petits salaires, 13 000 francs à l'époque. C'était très très tendu. Ensuite, il y a eu une phase où l'on ne s'est plus trop posé la question, avec une croissance de 30 % d'un mois sur l'autre. Courant 2002, on a fait la troisième levée de fonds, sur-souscrite deux fois et demie : on voulait un million et demi d'euros, on a eu des propositions pour deux et demi. On s'est dit que c'était vraiment bon signe, parce que l'époque n'était pas à l'euphorie financière. Nous n'étions pas encore rentables, mais la croissance continuait au rythme de 30 %.

Secret de fabrication

On ne sait jamais vraiment pourquoi une entreprise marche : sans fausse modestie, j'aurais pu lancer un truc qui n'aurait pas du tout marché. Cela n'aurait d'ailleurs pas voulu dire que nous aurions été moins bons... On a choisi plutôt un bon modèle, mais nous ne savions pas à quel point il l'était en nous inspirant d'un site américain. Très complet, il permet de maximiser la satisfaction des acheteurs, des vendeurs et de la société, donc de booster à la fois

la croissance forte et la rentabilité. Le fait que le vendeur mette en vente gratuitement est vraiment bien supérieur à la petite annonce et aux enchères, dans la mesure où cela induit un choix très large : c'est un excellent atout, car mettre en vente un article n'est pas quelque chose de très naturel. Dans la vie, on est plutôt acheteur que vendeur. C'est la société de consommation, mais la tendance nouvelle est forte : actuellement, ce qui compte, c'est l'usage d'un bien et non plus sa possession. En fait, nous sommes un super

“Le fait que le vendeur mette en vente gratuitement est vraiment bien supérieur à la petite annonce et aux enchères”

dépôt-vente, à un détail près : nous prenons des marges d'environ 12,5 % au lieu de 50 %. La mise en vente gratuite attire un grand nombre de vendeurs, et lance donc la machine. Ensuite, on propose des garanties très fortes aux acheteurs : ils payent, reçoivent chez eux et s'ils ne sont pas contents, ils sont remboursés. Petites annonces et enchères ne peuvent le faire, car l'argent ne passe pas par eux. D'ailleurs le modèle des enchères type ebay n'est pas le bon modèle. Ils le disent de plus en plus eux-mêmes et font davantage de prix fixes en voyant notre succès. Sur notre modèle, c'est l'offre qui prime.

La Bourse

Il y a quatre bonnes raisons d'entrer en Bourse : 1/ faire une levée des fonds ; 2/ pouvoir faire des acquisitions en échange d'actions ou avec les fonds qu'on a levés ; 3/ avoir davantage de notoriété ; 4/

“Le véritable objectif de notre levée en Bourse : acheter des boîtes”

vendre un peu d'actions. Jusqu'à il y a deux ans et demi, aucune ne nous intéressait vraiment. Or aujourd'hui, on est un peu intéressé par les quatre ! Si c'était juste pour la notoriété, on ferait mieux d'acheter des spots télé. En revanche, la levée des fonds est notre véritable objectif pour acheter des boîtes. Et troisième point, en ne sortant pas de capitaux mais en échange de papiers. C'est donc pour développer la croissance externe. Mais aussi pour donner une certaine liquidité aux actionnaires, essentiellement les fonds. Nous, les fondateurs, on va céder peut-être 15 % de nos actions.

Le marketing

Il y a des choses que l'on sait : dans notre métier, sur Internet, quand on investit sur le marketing, le retour est rapide. On a beaucoup travaillé notre base clients, ainsi que sur le CRM. On bénéficie de

“On a réglé une foule de détails, mieux “tuné” certains canaux d'acquisition marketing”

avantage de notoriété de la marque dans les médias. Elle se traduit globalement dans le nombre de gens qui nous trouvent dans les moteurs de recherche sur Internet en tapant Price Minister. On a réglé une foule de détails, mieux “tuné” certains canaux d'acquisition marketing. Conséquence : avec un budget égal, on achète aussi moins cher plein de petits trucs très techniques dans notre

L'entretien



FLORENCE DURAND / SIPA

“Je vais gagner beaucoup d'argent : donner 5 à 10% du capital aux salariés leur donne beaucoup plus que ce que cela m'enlève.”

business Internet.

Le marché

Le prix est une conséquence du choix. Les vendeurs sont en concurrence donc les prix sont, entre guillemets, “justes”, les vendeurs ne peuvent pas se permettre de fixer n'importe quel prix, sinon ils

“Du point de vue de la théorie économique, c'est un marché sans friction”

ne vendent pas, étant donné que d'autres vendeurs vont vendre en dessous. Du point de vue de la théorie économique, c'est un marché “sans friction” : comme le vendeur peut changer son prix à tout moment, les prix s'équilibrent. Il y a libre fixation du prix des parties. Et comme il y a beaucoup de vendeurs – on a plus de 7 millions de membres – cela se régule assez bien.

La fidélisation des équipes

Une des solutions pour motiver et fidéliser les salariés : pousser sur l'actionnariat. Solution très peu employée. On l'utilise à fond chez Price, grâce aux BSPCE (Bons de souscription de parts de créateur d'entreprise). Tout le monde en a, ce qui représente entre 5 et 10 % du capital. Je le fais pour deux raisons. Primo je vais gagner beaucoup d'argent : donner 5 à 10 % du capital aux sala-

Chiffres clés

L'AMF interdit à l'entreprise de publier le moindre chiffre en raison de sa prochaine introduction en Bourse.
1,5 millions de visiteurs/jour en font le N°3 des sites européens de e-commerce
7 millions de membres
80 millions d'objets en vente
14 millions d'euros de fonds investis.

riés leur donne beaucoup plus que ce que cela m'enlève. Je n'ai pas envie de m'enrichir aux dépens des autres. Deuxième raison tout aussi importante : évidemment, cela les motive, fait baisser le turnover et crée de la valeur grâce à des gens plus motivés. Donc on s'y retrouve.

Avec les BSPCE, le salarié ne paye pas de charges sociales mais

“Avec les BSPCE, le salarié ne paye pas de charges sociales mais c'est particulièrement complexe pour l'entreprise”

c'est particulièrement complexe pour l'entreprise : vaut mieux prendre conseil auprès d'avocats, ce qui coûte cher, mais minimise le risque fiscal. Quand je pense au temps que cela nous a pris, à l'énergie dépensée pour cette distribution d'actions aux salariés, je trouve cela très dissuasif. C'est une usine à gaz alors que ce système devrait être hyper encouragé comme un outil génial, mais c'est l'inverse qui se passe.

Entrepreneur ou manager ?

Au début, j'étais un entrepreneur plus qu'un manager. Peu à peu, on essaie de devenir les deux. Je pense que je ne suis pas mauvais manager, sinon, j'aurais arrêté. En suis-je un bon ? Question très importante que je me pose régulièrement. Mes associés se la posent à mon sujet. Quand le fonds britannique 3I est entré dans le capital, j'ai vu un document : “il faudra valider le management, etc.”,

“J'ai l'impression que les entrepreneurs n'ont pas tellement envie d'être managers”

cela m'a énervé. J'étais allé les voir en disant : “c'est quoi cette histoire ? Si vous n'êtes pas contents, vous ne rentrez pas dans le capital”. Au fond, ils avaient raison. J'ai dû me poser cette question. Question de capacité et d'envie. Or, j'ai l'impression que les entrepreneurs n'ont pas tellement envie d'être managers.

Dans l'équipe des dirigeants, je suis le seul qui n'étais pas sur-qualifié : tous les autres avaient géré de plus grosses équipes. Je suis un peu l'autodidacte du groupe. A un moment, j'ai eu une décision à prendre : rester fondateur ou devenir manager. J'en ai eu l'envie, j'ai donc essayé et cela s'est plutôt bien passé. Maintenant, je m'en sors.

Le style de management

Ayant fondé la boîte, j'ai la chance d'être légitime. Cela change beaucoup de choses. Je pratique un management très consensuel, avec beaucoup de délégations. Cela vient du fait qu'on est 5 associés avec le directeur technique qui travaille dans l'Internet depuis 93. A cette époque-là, je ne savais même pas ce que ça voulait dire. Il est donc infiniment meilleur que moi et fait des choses que je ne comprends pas. J'avais vu quelques méthodes de management aux Etats-Unis quand j'étais chez Capital One, petite banque

“Un des trucs qu'on a appris aux Etats-Unis : chaque personne évalue ses subordonnés, ceux du même niveau, et ses supérieurs”

du Connecticut. En 5 ans, ils étaient passés de 200 à 16 000. Nous, on est passé, en 7 ans, de rien à 180. J'avais un boss charismatique à la logique très consensuelle, quand on ressortait de rendez-vous avec lui, on était regonflé : il en disait suffisamment pour qu'on comprenne, mais suffisamment peu pour qu'on ait l'impression d'avoir eu l'idée... bref, il donnait de la confiance. J'ai eu envie de ce mode de management, par la délégation et la confiance. C'est hyper naïf de penser qu'en centralisant, on est meilleur qu'en déléguant, parce qu'on ne peut pas être meilleur que 100 personnes, et en plus, on est limité par le temps. Mon rôle ? Motiver les salariés. On fait des entretiens annuels d'évaluation qui sont en train de se terminer, là, et qu'on a pas mal structurés cette année. C'est typiquement un des trucs qu'on a appris aux Etats-Unis : on faisait ce qu'on appelle des 360° : chaque personne évalue ses subordonnés, ceux du même niveau, et ses supérieurs.

Nous sommes une boîte complètement atypique : on a réussi à garder une ambiance vraiment sympa grâce à sa taille encore relativement petite. Mais attention, on n'a jamais été “funky business”, on n'a jamais eu de baby-foot ou de trucs de ce genre. Je pense qu'on est au boulot pour bosser. Longtemps, j'étais le plus jeune de la boîte, maintenant, j'ai 30 ans, et la moyenne d'âge doit être à 32, 33. Donc, en gros, quand les gens ont des choses à me dire, ils viennent me voir.

Chez nous, il y a quelques clés de management essentielles, comme le partage du capital. Très important. Le fait qu'il y ait le moins de hiérarchie possible aussi. Je crois énormément au droit à l'erreur en disant : “innovez, tentez, osez et faites votre truc, si vous vous plantez, ce n'est pas grave. Mais si vous vous plantez 3 fois pour la même chose, il y aura un problème”.

Le bonheur

J'ai pas mal réfléchi à ce sujet, j'aime bien anticiper ce qui peut m'arriver. Créer une entreprise était une envie profonde, je me suis dit : “c'est là où je pense que je vais être heureux”, or c'est justement la chose la plus importante dans ma vie. Il suffit à certains, pour être heureux, d'être seul quand d'autres ont besoin que leurs proches soient heureux. Le bonheur tout seul n'est pas très marquant, ce n'est pas le bonheur. Ce qui me fait fonctionner dans la vie, c'est le bonheur de mes proches.

Le but, c'est d'avoir un minimum de détachement pour se satis-

“Il faut aller chercher son bonheur en soi, plutôt que dans le regard des autres”

faire de ce qu'on a déjà. Il faut aller chercher son bonheur plutôt en soi, dans notre cercle proche plutôt que dans le regard des autres. J'adore être dans les médias, avoir une grosse boîte, mais je pense pas que ce soit le plus important. Mon but ? Essayer de me satisfaire d'une situation donnée et me détacher complètement de tout ce qui est dépendance du regard des autres et course à quelque chose.

La fortune

Très tôt, j'ai eu envie d'avoir de l'argent. Vers 20 ans, je me suis dit : “j'aimerais avoir 100 millions de francs avant 30 ans”, mais pas : “je veux être le plus riche possible”, ni : “je veux être le patron de plein de gens” ou “je veux être le plus connu possible”. Cela sonnait rond, et puis c'est la liberté. Autour de moi, la plupart des gens qui ont de l'argent n'ont qu'une envie, en avoir plus. Je ne

“Mon tour de chant à l'Olympia ? Cela viendra, en temps et en heure”

comprends pas ça. Je trouve ça complètement débile, cette accumulation à la Picsou. Je voulais cette somme-là pour la liberté : me consacrer à ce qui est le plus important pour moi, ma famille, mes amis et mes passions, la musique, mais aussi la pêche au crabe. Sans oublier une autre passion : je chante et je joue du piano tous les jours. Et j'essaie d'écrire, mais c'est particulièrement difficile. Mon tour de chant à l'Olympia ? Cela viendra, en temps et en heure. Mais je ne l'évoque plus. Quand j'en parlais, les gens se disaient : “ah, d'accord. En fait, il ne se projette pas à long terme dans sa boîte”. Or j'ai vraiment envie de faire de Price un leader européen du e-commerce et puis, quand j'aurais atteint ça, je pourrais faire autre chose.

La spiritualité

Je ne crois pas du tout en Dieu. Malgré mon grand-père qui écrit beaucoup de textes en la matière et pense qu'il peut me faire changer mais mon analyse me pousse plutôt à penser que Dieu n'existe pas. C'est mon côté rationnel avec une certaine naïveté du côté des valeurs et de l'éthique : je pense que sur le long terme, ce qui mar-

“Sur le long terme, ce qui marche, c'est plutôt d'être honnête, plutôt de faire ce qu'on dit, de dire ce que l'on fait. A un moment, cela vous revient”

che, c'est plutôt d'être honnête, plutôt de faire ce que l'on dit, de dire ce que l'on fait, plutôt de partager. A un moment, cela vous revient. Je suis particulièrement sensible à l'injustice : elle peut provoquer chez moi des réactions peu rationnelles. Par exemple, je ne supporte pas l'idée qu'en étant malhonnête, on puisse gagner plus qu'en étant honnête. En outre, je pense que quand on est malhonnête, on est moins heureux, en tout cas, sur le long terme.

Bio express

Start manager



Naissance le 17 avril 1977 à Orléans. Diplômé d'HEC. Fondateur et PDG de Visualis. Responsable du “Enhanced Credit Department” de Capital One aux Etats-Unis (1999/2000). Fondateur et PDG de Price Minister en 2000. En 2001, PriceMinister invente “l'Achat-Vente Garanti” sur Internet avec un concept faisant intervenir trois acteurs : le vendeur, l'acheteur et le tiers de confiance. Pour une multiplicité de produits : livres, musique, films et jeux) puis téléphonie mobile, informatique et numérique, image et son, électroménager, maison et jardin, mobilier et décoration, vêtements et accessoires, enfants et jeux, sports et loisirs, gastronomie et vin. Prix du jeune dirigeant d'entreprise Ivy Executive Search en 2004. Pilote d'avion et d'hélicoptère et rugbyman.

P.A.

Il est évident que vous ne connaissez pas encore LinXea...



LINXEA

Assurance Vie - PEP - FCPI - FIP

Vous êtes plus de 12 000 000 à posséder une Assurance Vie

«59% d'entre vous sont plutôt satisfaits des frais appliqués sur leur contrat...»*

LinXea c'est...

LinXea Vie : Assurance Vie 0% de frais sur versements

- 0,6% de frais de gestion sur les OPCVM et le fonds garanti en euros
- 1 arbitrage gratuit par an / 15 € L'arbitrage en ligne et papier
- Recommandé et plébiscité par la presse économique et financière

LinXea PEP : Transférez votre PEP

- 0% de droits d'entrée
- 0% de frais sur versements
- 0,6% de frais de gestion



www.linxea.com

Tél : 04 72 61 87 71

Demande de documentation

LinXea Vie

LinXea PEP

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville

E-mail

À envoyer à l'adresse suivante : LinXea - 51 rue Léon Jouhaux - 69003 LYON

Conformément à la loi informatique et liberté du 06 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et de suppression auprès de LinXea - 51 rue Léon Jouhaux - 69003 LYON.

* Source FFA - Enquête 2005.