

« POUR TROUVER LE SENS DE SA VIE, IL FAUT PARFOIS SE LANCER DANS UNE ENTREPRISE INSENSÉE »

*Entretien-portrait avec
Maximilian Busser
Par François E. Clerc*



FRANÇOIS E. CLERC

Conseiller de direction. Il a fondé *advalorempartners* (www.advalorempartners.com) un cabinet actif dans le recrutement, le coaching et la formation de dirigeants. Avec un partenaire, il met à disposition des managers intérimaires. Il a publié un livre sur le leadership dont on peut lire le dossier sur ce site (www.moidiriger.com) et donne des conférences sur le sujet. Au cours de sa carrière, il a été associé senior d'un des plus grands cabinets d'executive search et a dirigé des sociétés en Suisse et à Hong Kong dans le domaine de la technologie, du luxe et de la santé.

PAS BESOIN DE DEVENIR ENTREPRENEUR POUR DEVENIR UN LEADER. MAX BUSSER EST DEvenu UN LEADER EN DEVENANT UN ENTREPRENEUR. ET S'IL EST DEvenu ENTREPRENEUR, C'EST PARCE QU'IL A TOUJOURS ÉTÉ UN CRÉATEUR – DANS L'ÂME. DE FAIT, UN CRÉATEUR EST TOUJOURS UN ENTREPRENEUR. MOZART LEVAIT DES FONDS POUR SES CONCERTS. L'INVERSE EST PRESQUE VRAI : UN ENTREPRENEUR EST SOUVENT UN CRÉATEUR. MAX BUSSER EST UN LEADER QUI A DONNÉ SA DIRECTION EN METTANT LE CAP SUR UN RÊVE QU'IL N'A PAS RÉALISÉ, MAIS MATÉRIALISÉ. EN POINTANT L'HORIZON, IL A FAIT FEU DE TOUS LES SENS POSSIBLES POUR TENIR LE COUP, ET LE CAP. DU BON SENS AU SENS DES RESPONSABILITÉS. ET DE BIEN D'AUTRES SENS ENCORE. CAR LE LEADERSHIP, AVANT D'ÊTRE UNE AFFAIRE D'APTITUDES OU DE QUALITÉS, EST UNE AFFAIRE DE SENS.

*« Nous sommes tous
les dirigeants
de notre propre vie. »*



LUI ? DIRIGER ?

Mais avant de se révéler leader, Max a été un « mercenaire ». Un employé, un cadre. Il était salarié d'entreprises pour lesquelles il a travaillé et qui l'ont fait autant qu'il les a « faites », lui, en leur apportant un succès attesté par ses résultats. Quand il a lancé sa marque – comprendre sa petite entreprise (qui fait aujourd'hui CHF 42 millions de chiffres d'affaires, 18 ans après) – Max avait décidé de sauter en parachute dans sa propre vie. Celle qui l'attendait. Pas sa nouvelle vie. Sa vie. Pas celle de l'homme à qui tout réussissait et qui aurait pu continuer sur sa trajectoire, dirigeant la création des montres Harry Winston...

Mais la vie s'est chargée de lui faire faire le « grand reset ». Elle l'a fait sortir de sa chrysalide de bon élève et de super *executive*. Et comme dans les films, cela a passé par un drame. Le décès de son père qui lui inspira un chagrin indifférent. Puis le soudain contrecoup. Le deuil à retardement. Un coup qui lui fit prendre du recul par

rapport à qui il était et ce qu'il faisait, lui, le *wonder man* du marketing. Voler de succès en succès, il savait le faire. Il était temps de sauter. De revenir sur terre.

Alors il saute. Il veut ne pas être comme ce père qui a travaillé toute sa vie pour offrir de bonnes conditions à sa famille au prix d'une frustration professionnelle. Il ne veut pas non plus surfer sur son succès pour avoir « more of the same ». Il veut faire quelque chose qu'il aime et en quoi il croit. Il fait une thérapie. Il réalise. Il se souvient. Et un jour ça lui vient : « le jour le plus important de ma vie sera celui de ma mort. Et je veux pouvoir être fier de ce que j'ai accompli. »

Il a cette chance. Cette chance puissante, aveuglante, qui euphorise et emporte les doutes. La chance de savoir ce qu'il aime et d'y croire. Et d'avoir une idée de ce qu'il veut. Et ne veut pas. Une chance donnée à tous, mais que peu saisissent.

IL SE SOUVIENT. ET UN JOUR ÇA LUI VIENT :
« LE JOUR LE PLUS IMPORTANT DE MA VIE SERA
CELUI DE MA MORT. ET JE VEUX POUVOIR ÊTRE
FIER DE CE QUE J'AI ACCOMPLI. »

POURQUOI CERTAINS ONT-ILS CRU EN LUI ?

Il arrive un moment où la vie se charge de vous faire rencontrer la bonne personne. La première. Puis les autres. Pas nombreuses. Rares, donc importantes. Ce fut l'aventure Jaeger-LeCoultre. Le redressement de la société. Le compagnonnage avec un patron capitaine qui embarqua l'équipe. Et avec lui le moussaillon qui était partant et déjà parti pour réussir. La passion. Il l'avait. Et quand on a ça, on ne travaille pas, on vit. On avance.

Il y a eu aussi la maman. Une dame venue d'ailleurs, aux valeurs orientales. Une mère qui s'est contentée de lui inculquer les principes de sa religion à elle, le zoroastrisme, que le jeune Max retint et que l'homme adulte n'a pas oublié. Faire le bien. Une injonction douce. Si loin des commandements sémitiques pétris d'interdictions. Faire juste. À fond. Une maman qui lui disait qu'il réussirait tout ce qu'il entreprendrait.

« Une entreprise a plus besoin de clients que d'une banque ». Le bon vieux précepte était facile à comprendre. Encore faut-il que ses clients soient plus que de simples acheteurs. Les premiers clients de Max sont ceux qui achèteront d'avance et donc financeront son rêve. S'ils achètent avant la production, plus besoin de banque. Max dispose d'un capital qui ne se valorise pas et qui ferait le cauchemar des comptables reconvertis en réviseur. On appelle cela le *goodwill*. Ce n'est rien d'autre qu'un capital de confiance. Max était très riche sur ce plan. Il avait fait ses

preuves. Harry Winston avait été son laboratoire et son banc d'essai. L'homme savait dessiner. Il avait des idées folles. Il tenait ses promesses. Il était fiable. Ils le suivirent.

Mais rien ne sert de vendre sur parole si l'on ne sait pas produire. Les fournisseurs connaissaient l'homme. Sa parole. Son engagement. Sa loyauté. Ils étaient prêts à le soutenir. Le lien était fait. La chaîne de valeur était d'abord humaine avant d'être le concept de Michael Porter.

LES QUALITÉS NÉCESSAIRES

Max Busser a ses « Friends ». Ils sont peut-être les premiers à se féliciter de travailler avec cet ingénieur contrarié qui se rêvait en designer automobile, mais qui, faute de moyens – ses parents ne pouvaient pas lui payer les CHF 50'000 d'écolage annuel – se résolut à entrer à l'EPFL.

La formation, c'est bien. C'est une condition nécessaire pour diriger. Mais pas suffisante. Pour Max, l'EPFL fut une leçon de vie. Il apprit autant la technique que l'humain. Avant d'apprendre un métier, il apprit la rigueur. Mais bien naïf, celui qui croit que les connaissances suffisent à se trouver. Max, pour la première fois de sa vie, découvrit la force de l'amitié. Adolescent, le petit canard n'était pas vilain, mais il était très seul. Devenu cygne, il sentit que son imagination lui donnait de grandes ailes. Fini le gamin seul dans le préau. Bienvenue aux soirées entre potes. L'ingénieur qui s'était rêvé créateur passa ses années en laissant le temps faire son œuvre. Tant pis. Tant mieux. Aujourd'hui, pas de regret. Il sait comprendre et inventer en faisant de belles mécaniques. Et surtout, il sait l'importance de la fiabilité – dans le produit, et dans les amis.

Avec les années, Max Busser a accumulé une vaste expérience. Il a surtout appris à travailler dur. Sans compter les heures. Se rendre à la Vallée de Joux en semaine pour Jaeger-LeCoultre n'était pas un sacerdoce, mais une discipline de vie. L'air y est plus léger, les hivers plus longs, pour un peu on y trouverait du recueillement. Il n'y avait sans doute rien de monacal dans ces premières années qui ont façonné la rigueur de l'ingénieur et fasciné l'imagination du créateur,



1. Remise de l'Aiguille d'Or du Grand Prix d'Horlogerie de Genève (2022)
- La reconnaissance de l'artisan devenu artiste.

2. Une des inventions les plus chères à Maximilien Busser – la HM4 Thunderbolt.



mais sans doute quelque chose qui lui est resté pour la suite. Le travail, le métier, les gens. Le respect d'un homme.

C'est dans ces premières années que bien des choses se jouent. Une en particulier. L'employé modèle se révèle un jour iconoclaste. À la suite d'une visite d'un détaillant londonien qui avait pour client le sultan de Brunei, il propose de sertir l'icône de la marque, la Reverso, avec des diamants. Une hérésie. Un succès ! L'expérience était une expérimentation. Ce n'était pas du cou-

rage. Juste une idée. Une idée juste, car le marché attendait ça, sans le savoir encore. Tout comme Max. Il n'était pas encore un entrepreneur mais il avait l'initiative d'un leader. Le temps s'est chargé de le faire évoluer.

Il est rare que l'on fasse confiance à un inconnu. Combien de leaders sont nommés sur leur réputation ! Les hommes politiques en sont les plus invraisemblables exemples. Max a gagné la sienne sans la fabriquer. Le fort en thème du marketing est un homme qui n'a pas besoin



Créateur de créatures mécaniques au temps de l'intelligence artificielle.

de *communicants*. Sa réputation s'est faite dans ses actes et ses paroles qui en sont à l'origine et à la fin. Et quand le charme s'allie à l'intelligence, la loyauté à l'engagement, ceux qui le connaissaient furent séduits par l'aventure qu'il leur proposait. Ils eurent envie d'aller au bout de son rêve.

LES SENS DU LEADERSHIP

Les conditions dans lesquelles Max a lancé sa « marque » démontrent une responsabilité envers lui-même. Pour sa vie. En déroulant une chronologie inverse. Le sens à rebours. En pensant à son dernier jour. N'est-ce donc pas mettre ainsi devant soi, le plus noble objectif d'entre les objectifs ?

Entrepreneur, Max Busser est un leader dont le succès atteste de son sens de la responsabilité envers lui-même et envers les siens – sa famille, ses amis, et les membres de sa « tribu ». En lançant sa marque, il a mobilisé détaillants et fournisseurs qui l'ont cru et l'ont suivi dans son aventure. Ceux-là savaient qu'ils pouvaient compter sur l'artiste – esthète de la mécanique. Ils aimaient sa folie qui faisait tourner les ai-

guilles et les têtes. Le temps qu'ils avaient passé ensemble leur donnait raison de faire confiance à un fou. Quelle belle preuve d'humanité ! Depuis toujours les fous nous renseignent sur les abysses que nous ne faisons que côtoyer. Être fou n'aide pas à devenir artiste, mais un artiste qui n'est pas fou n'émeut pas les humains. La folie domestiquée donne une force surhumaine. Max, l'entrepreneur insensé, était un leader passionnément responsable.

Mais comment ces gens ont-ils senti ce sens de la responsabilité qui fondait leur confiance en Max Busser ? Sans doute ne le savaient-ils pas eux-mêmes. Sans doute n'auraient-ils pas trouvé les mots pour l'expliquer. Et pourtant, ils le sentaient. C'est en s'arrêtant sur ce sentiment qu'on découvre à quel point il est fondé sur les nombreux sens qui guident toute notre vie. Consciente ou non. Rationnelle et émotionnelle.

Le marché est un territoire dans lequel la carte se redessine sans cesse. Les concurrents, les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs en sont des reliefs changeants. Max Busser a fait preuve d'un grand sens de l'orientation. Comme beaucoup, il savait que les montres ne donnent pas l'heure, mais montrent

la personnalité de ceux qui les portent – ou les achètent, ou les collectionnent. Dans le monde de l'horlogerie, à côté des grandes marques qui puisent dans leur histoire et leur tradition, mettant l'innovation au service d'un patrimoine passé, parrainant des événements pour se faire aimer, il y a des aventures d'entreprises qui font vivre une vision, une folie, le rêve d'une personne. Max Busser et MB&F ne jouent pas le jeu des grandes marques qui vendent des séries limitées en vivant du tout-venant. Il est aux frontières de l'art. Il est la preuve vivante que dans ce marché, il y avait de la place pour un artisan devenu artiste. Une place pour un créateur fabricant de créatures mécaniques. C'est une bonne nouvelle ! Au temps de l'intelligence artificielle, il y a une place pour les « dinosaures analogiques ».



Horlorobot !
Robot venant de « robota »
qui signifie « travail,
besogne, corvée » en tchèque.



Ateliers de Genève ! La mécanique comme éloge de l'œil et de la main.

INSENSÉ

Ce qu'on peut lire de l'aventure de MB&F, c'est que – peut-être – pour trouver le sens de sa vie, il faut parfois se lancer dans une entreprise insensée. Max Busser a mis sa tête sur le billot. Pour certains. Il était fou. Détraqué. Oui, mais de la plus saine des façons. À tous ceux qui cherchent le sens de leur vie professionnelle ou privée, peut-être que la thérapie à leur recommander serait de devenir fou. Car c'est peut-être en devenant insensé qu'on trouve le sens. Il faut se l'avouer. Que serions-nous devenus si nous n'avions jamais été déraisonnables ? Laissons donc à la raison son rôle d'intendance de la folie. Merci aux artistes et à tous les créateurs. Tant que ces fous-là seront en liberté, la soi-disant intelligence artificielle ne sera que le major-dome de l'humanité.

Combien sont-ils ces dirigeants qui à quarante ans ont le sentiment de réussir leur carrière tout en passant à côté de leur vie ? ■