

**CONNAÎTRE
LE TERRAIN
ENTREPRENEURIAL**

Avant de se lancer dans l'aventure ou tout simplement afin de mieux se repérer dans l'espace réel ou virtuel dans lequel on va inscrire son projet, il est important :

- d'apprendre à se connaître soi-même (suis-je en harmonie avec les qualités requises pour exercer la profession de patron ?);
- de comprendre son environnement (acteurs, concurrence, offre, clientèle).

Quel est le « terroir » sur lequel s'enracine l'entreprise à un endroit et un moment donnés ? Selon le pays où on se trouve, selon le secteur d'activité qu'on a choisi, selon le trend économique régnant au moment où on agit, selon la culture, les lois, les règlements qui vous encadrent, les problématiques et les opportunités ne sont pas les mêmes.

Essayons donc de regarder la « carte » de l'entrepreneuriat, en se limitant au territoire français.

1

Quelles sont les qualités humaines qui sont indispensables pour devenir chef d'entreprise ?

Suis-je fait pour le métier d'entrepreneur, en ai-je les prérequis ? Il serait normal, qu'avant de se précipiter dans l'inscription de sa future société au registre du commerce, on se pose cette simple interrogation.

Après tout on ne devient pas pianiste, footballeur professionnel, chirurgien, notaire tout à fait par hasard... Pour y arriver, il faut avoir des compétences, compétences acquises par une formation spécialisée. Mais dans le cas d'un « entrepreneur » est-ce suffisant ? Un master en économie, un diplôme d'École de gestion, un IUT, un CAP... sont-ils les seuls passeports possibles ?

À l'évidence non. Il suffit d'observer la variété des parcours des dirigeants que nous côtoyons pour comprendre qu'au-delà de certaines qualités « techniques », il y a quelque chose de plus fondamental. C'est ce qu'on nomme souvent le « caractère », les qualités humaines. Mais comment décrire plus précisément la spécificité de ce « caractère » propre et commun à tous les dirigeants ?

À la racine de la psychologie de quelqu'un qui veut exercer le métier de responsable d'entreprise, il y a d'abord le désir farouche de ne pas dépendre de qui que ce soit et surtout pas d'un « supérieur » hiérarchique. **Seul maître à bord**, c'est la première motivation. Vient ensuite l'envie de « se réaliser », de projeter quelque chose de soi, de grand, qui vous dépasse et vous entraîne et ce, quelles que soient les difficultés présentes et avenir. Le « patron » est un **imaginatif** qui, sans cesse, veut créer un nouveau « jouet ». En psychologie consciente et inconsciente, cela fonctionne comme un rêve d'enfant qui devient réalité.

L'entrepreneur est un « joueur » qui se plaît à se défier lui-même et à braver les obstacles. Qui dit joueur, dit **prise de risque**. Un chef d'entreprise a le goût du risque et ne recule pas devant l'inconnu. Il est capable de surmonter sa peur car il croit dur comme fer à sa bonne étoile et reste persuadé, toujours, de réussir. C'est un **optimiste**. Mais chez lui, l'optimisme ne doit pas être béat, car cela le conduirait rapidement à la chute. Il doit être ce que j'appelle un **« rêveur éveillé »**, c'est-à-dire un individu qui, en toutes circonstances, garde les pieds sur terre. Il **sait « compter »** au sens propre et au sens figuré : il apprécie la situation à sa juste mesure, et sait anticiper le résultat comptable de son action.

Si les vents lui sont contraires, il dispose d'une qualité fondamentale pour ne pas sombrer : il est **résilient**. Cela veut dire qu'il ne se laisse jamais abattre, toujours prêt à rebondir et à transformer son échec en nouvelle rampe de lancement ! Et pour ce faire, il est capable de prendre des décisions à tout moment. C'est un « **decision maker** » qui n'a aucune appréhension à faire un choix, même en avenir incertain.

En résumé c'est un créatif, mais ce n'est pas un artiste car il inscrit son projet dans le concret, dans le dur, dans l'accomplissement tangible, sans état d'âme. Il est avant toutes choses un **réalisateur individualiste**. Il se lève tôt, c'est un « **self starter** » disent les américains, ce qui signifie qu'on n'a pas besoin de lui indiquer le chemin et la méthode pour avancer.

Enfin c'est un **entraîneur**, quelqu'un capable de faire preuve d'enthousiasme et de le communiquer à ses troupes. Cela peut le rendre parfois paternaliste tel un pater exigeant mais protecteur.

Avez-vous le profil ?

2

Quelle différence faites-vous entre « être autonome » et « être indépendant » ?

Nous connaissons tous des cadres dits « supérieurs ». Nous connaissons aussi, au moins par les médias, ceux qu'on appelle les « grands » patrons du CAC 40. Qu'est-ce qui différencie ce type de dirigeants d'un « patron » propriétaire (je n'ose pas dire ce terme mal approprié de « petit patron ») ?

C'est une question intéressante parce que notre vocabulaire est confus à ce sujet.

En fait **les seuls vrais patrons** (du latin *pater*, père) sont ceux qui sont **propriétaires** de leur **entreprise**. Ils gèrent, décident, cèdent leur société comme bon leur semble sans avoir à en rendre compte qu'à eux-mêmes. Ils sont « **libres** ». Par opposition, un **dirigeant** du monde des **grandes entreprises** cotées à la Bourse ne peut pas agir et décider seul. Il **répond à une hiérarchie** ou bien directement (s'il est P-DG) à l'actionnariat représenté par le Conseil d'administration. Ces cadres sont en général salariés et « révocables » à tout moment (« *ad nutum* » pour les mandataires sociaux tels que le P-DG). Ils ne sont donc pas libres de leur mouvement et doivent **tenir compte de ceux qui les ont mis là où ils se trouvent**.

C'est la raison pour laquelle, arrivés à la quarantaine, certains cadres supérieurs, las de ne pas avoir les coudées franches et de ne pas pouvoir développer leurs propres idées, essaient de quitter ce système pour se lancer dans l'entrepreneuriat. Soit en créant leur propre « boîte », soit en rachetant une.

Mais, au-delà des étiquettes, est-ce le même métier ? **Manager une business unit** d'une grande entreprise **et diriger une PME**, est-ce du pareil au même ? Chacun sent bien que non. Les enjeux, les façons de recruter, de gérer le personnel, de décider d'un investissement, le temps qu'il faut pour lancer un nouveau produit, tout cela change selon qu'on est seul maître à bord ou dépendant des autres. Et les qualités humaines qui vont avec chaque type de direction sont aussi distinctes. En fait **la ligne de partage** peut se délimiter avec une question composée de deux mots : **êtes-vous plutôt indépendant, ou plutôt autonome ?**

La nuance n'est pas mince, elle est même fondamentale. Quand, **au sein d'une grande entreprise**, vous occupez une position de « direction », on

ne vous demande pas (on ne le souhaite pas d'ailleurs) de tout décider tout seul dans votre coin. Vous êtes là pour **appliquer la « politique maison »**, dans le cadre d'une stratégie, d'objectifs et de procédures décidées en dehors de vous. En revanche on souhaite vivement que vous soyez capable d'autonomie pour mettre en œuvre les bons leviers d'actions au bon moment. Vous êtes **un exécutant** à qui on délègue la gestion d'un pouvoir défini et limité.

Si vous **êtes patron d'une PME**, vous devez être un indépendant, c'est-à-dire quelqu'un **apte à prendre les décisions tout seul** sans en référer à personne. C'est plus excitant mais c'est aussi beaucoup plus difficile car parfois, dans l'adversité, il est bon de partager ses moments de doute, de difficultés et de risque.

Alors vous sentez-vous l'âme d'indépendant ? C'est une question de base avant de se lancer dans un choix d'activité d'encadrement.

Quelles compétences sont-elles nécessaires pour diriger une entreprise (la règle du 12/20) ?

Diriger une entreprise demande-t-elle des compétences particulières ? Autrement dit, un bon cadre peut-il légitimement aspirer à être patron ?

La première réponse est qu'il n'existe pas de méthode, pas d'école pour « être » patron d'une entreprise. Pour « être » patron, c'est comme pour être musicien, être ébéniste, être comédien, il faut avoir des dispositions de caractère et d'esprit (voir question 1) qui sont le socle sans lequel il est bien difficile de « devenir » patron. Il y a en revanche des méthodes, des livres, des écoles pour « gérer une entreprise » correctement.

Gérer c'est prévoir a-t-on coutume de dire... Alors que faut-il « prévoir » ? Il faut en fait prévoir de ne pas être pris en défaut de compétence. ... Nous apprenons à ceux qui veulent reprendre une entreprise à leur compte, qu'un dirigeant de PME **doit savoir tout faire** car c'est une sorte de **chef d'orchestre** capable de **jouer de tous les instruments**.

Pour illustrer ce propos je parle souvent de la règle des 12/20. Cette règle signifie qu'un **dirigeant indépendant ne peut pas se permettre d'être totalement hermétique** à la comptabilité (il doit savoir lire et interpréter son bilan, suivre un tableau de bord...), incapable de répondre à un client mécontent, en panique quand il faut recruter ou se séparer d'un collaborateur, en difficulté pour négocier un contrat avec un fournisseur, peu à l'aise vis-à-vis de ses commerciaux, malhabile pour définir un tarif, paniqué à l'idée de présenter son entreprise en public, dépourvu d'imagination pour définir la stratégie à moyen terme de son entreprise, effrayé de demander une ligne de trésorerie à son banquier, déstabilisé par un contrôle fiscal...

En bref, un « patron » ne doit **pas avoir de « trou » de compétence**. Il a nécessairement un point fort, un domaine où il excelle (le commercial, la technique, la communication, la gestion, les relations humaines...). Mais, en aucun cas, il ne doit souffrir d'un point totalement faible. Car dans ce cas, il ne contrôlera plus efficacement la marche de l'entreprise qui constitue un tout parfaitement emboîté. Il faut donc pouvoir **être compétent à 12/20 minimum dans chacune des grandes fonctions** de l'entreprise.

Conclusion, si vous êtes « mauvais » en gestion, prenez des cours, ne vous contentez pas de déléguer.

4

Quel est le *job description* d'un patron ? Quels sont, par ordre décroissant, les domaines de gestion sur lesquels il doit se concentrer prioritairement ?

Adoptons la méthode d'un recruteur, et définissons les points clés qui décrivent le mieux le « job » en dissociant les fonctions à assumer, les tâches à exécuter, les objectifs prioritaires et les contraintes.

Des fonctions multilatérales à exercer sans faille avec des priorités par ordre décroissant : le commercial / marketing, la gestion, les relations humaines, la technique. Cet ordre correspond à la logique et la hiérarchie des priorités dans l'acte entrepreneurial : sans produit/clients, l'entreprise n'existe pas et ne survit pas ; sans gestion, sans la capacité de bien « compter », l'imagination débouche sur la faillite ; sans équipe on ne peut déployer l'entreprise vers le marché ; sans technique on ne peut créer une différence concurrentielle sur laquelle repose l'identité commerciale, le savoir-faire.

Une liste de tâches variées dont les mots clés sont :

- Être à l'écoute de son marché : pour ajuster les produits à la demande ;
- Définir une ligne stratégique : la vision de là où on veut aller à long terme ;
- Organiser et motiver : pour donner l'énergie nécessaire à une action efficace ;
- Décider et agir : sans capacité à décider, il n'y a pas d'action ;
- Contrôler : pas de management sans contrôle (a posteriori de préférence) ;
- Représenter son entreprise et communiquer : le patron 1^{er} VRP de sa société ;
- Imaginer et développer des produits nouveaux : sinon c'est la mort assurée à terme ;
- Analyser, synthétiser l'information : pour comprendre avant d'agir.