

## Inné ou acquis ? L'ADN de l'entrepreneur décodé

Ils stimulent l'économie, créent des activités, favorisent l'innovation grâce à leur aspect innovant, créatif, mais aussi leur discipline managériale et souvent des facteurs temporels, géographiques et culturels. Sur la base d'une enquête menée auprès de 685 entrepreneurs<sup>1</sup> à travers le monde entier et sur une série d'entretiens approfondis réalisés auprès des lauréats du Prix de l'Entrepreneur de l'Année organisé par Ernst & Young, voici un portrait fidèle, les clés de réussite, de l'entrepreneur dans leurs comportements, leurs attitudes, leurs traits de caractère, leurs habitudes et leurs caractéristiques.

En conclusion, nous pouvons dire que :

1. **On ne naît pas entrepreneur, on le devient.** Nombreux entrepreneurs se lancent tôt, plus de la moitié avant 30 ans<sup>2</sup>, rarement dès la sortie de l'université mais plutôt après des études supérieures et l'occupation d'un poste en entreprise suivi d'une transition<sup>3</sup>. Cette double expérience académique et professionnelle fondamentale joue un rôle primordial pour augmenter les chances de réussite<sup>4</sup>. Cependant, plus ils attendent, plus ils ont à perdre : sécurité emploi salarié et famille à charge, confort carrière professionnelle, récompense en tant qu'intrapreneur<sup>5</sup>.
2. **Les entrepreneurs se contentent rarement de créer une seule entreprise.** La majorité sont des entrepreneurs en série, serial entrepreneurs, ayant créé au moins deux entreprises<sup>6</sup> et gardant une part de leurs créations<sup>7</sup>, assurant ainsi la réussite de leur entreprise grâce à une meilleure compréhension et un enseignement précieux. Les créateurs d'entreprises se différencient dans le temps entre 3 catégories : croissance et vente<sup>8</sup>, croissance et destruction<sup>9</sup>, croissance et croissance<sup>10</sup>. Ainsi seul un petit nombre réussit la transition de dirigeant de start-up à entreprise mature.
3. **Le financement, les ressources humaines et le savoir-faire sont les principaux obstacles à la réussite entrepreneuriale<sup>11</sup>.** Il est indispensable de développer un écosystème, un réseau de ressources pour relever ces trois défis dans l'ordre :
  - **Finance** : le modèle bancaire traditionnel n'est pas adapté à l'entrepreneuriat pour accéder au financement<sup>12</sup> et céder le contrôle en échange de fond de création et développement de valeur est une décision fondamentale entre être riche et être roi, sans tomber dans le piège du contrôle<sup>13</sup>.

<sup>1</sup> 30 pays et 25 secteurs représentés. Chiffre d'affaire entre 10 millions et 20 milliards de dollars. 58% ont une croissance du chiffre d'affaire de 20% en 2010. [www.ey.com/eoy](http://www.ey.com/eoy)

<sup>2</sup> Âge de la première création d'entreprise : 10% < 20 ans. 45% 20-29 ans. 31% 30-31 ans. 12% 40-49 ans. 2% 50-59 ans.

<sup>3</sup> 58% a eu une expérience en tant qu'employé. 42% a toujours été entrepreneur.

<sup>4</sup> Facteurs clés de succès (enseignement et apprentissage) : 33% expérience en tant qu'employé. 30% études supérieures. 26% mentors. 21% famille. 16% cofondateurs. 13% enseignement secondaire. 12% collègues. 11% cadres dirigeants / conseil administration. 9% amis. 5% investisseurs.

<sup>5</sup> Bénéficiant de l'infrastructure marketing et technique, il faut les inciter à rester avec un plan de carrière bien défini : échelle technique. Ces scientifiques d'entreprises sont récompensés par leur innovation technique si un nouveau produit dépasse un certain chiffre d'affaire, et en étant invité à des forums de R&D technologiques exclusifs.

<sup>6</sup> Une minorité d'entrepreneurs créent la majorité des start-ups : 10% crée entre 25% et 30% des nouvelles entreprises. 20% créent près de la moitié.

<sup>7</sup> 45% conserve l'entière propriété de chacune de leur entreprise. 28% une partie. 27% aucune propriété.

<sup>8</sup> Entrepreneurs en série, ils ne sont pas fait pour diriger une entreprise mature, après création et développement, il garde le contrôle et des intérêts financiers et passe à la suivante. Depuis 15 ans, il y a une pression lucrative pour créer et revendre des entreprises, une fois le concept prouvé, à des entreprises qui désirent acquérir des innovations face à la concurrence.

<sup>9</sup> Incapable de céder le contrôle, certains d'entre eux tombent dans le piège du narcissisme (non écoute des clients, des créanciers, des employés, non partage du capital, surendettement, faillite en période de récession), d'autres n'écoutent pas les personnes opposés à leur vision et les accusent d'être négatif ou de ne pas avoir d'esprit d'équipe. Inconsciemment, ils souhaitent l'effondrement pour se libérer de l'anxiété intense lié à la peur de l'échec pour recommencer. Les entrepreneurs sont parfois leur propre pire ennemi refusant de déléguer continuant un style de micro-management dans une grande entreprise.

<sup>10</sup> Habile, flexible, ils engagent des collaborateurs de confiance, cèdent des parts avec des capital-risqueurs en ligne avec leurs intérêts. Grâce à une bonne connaissance de soi et bénéficiant du soutien de conseillers, de pairs, d'établissements d'enseignements, ils transforment une start-up en société prospère (Manfred F.R. Kets de Vries – Global Leadership Centre INSEAD)

<sup>11</sup> Les plus grands défis pour réussir : 33% financement. 19% ressources humaines. 19% savoir-faire. 1% risque à court-terme. 1% gestion de l'entreprise.

<sup>12</sup> Prêter une petite somme d'argent coûte cher donc les banques n'ont pas besoin des petites et moyennes entreprises pour faire des bénéfices.

<sup>13</sup> Soit le dirigeant est motivé par l'argent (être riche) et accepte des fonds extérieurs, cède les rênes et profite d'une plus petite part d'un plus gros gâteau. Soit il est animé du désir de diriger une entreprise performante (être roi) et choisi l'autofinancement ou le financement

- **Ressources Humaines** : attirer, motiver, fidéliser ces rares collaborateurs compétents et avec les mêmes valeurs et vision stratégique est complexe.
  - **Savoir-Faire/expertise** : un fondateur possède soit des connaissances techniques approfondies verticales, soit des compétences business managériales horizontales tels que le marketing, la finance, la vente, la supply chain, la gestion. Il est essentiel de bâtir des équipes qui allient les deux.
4. **Les entrepreneurs peuvent être un exemple pour les entreprises traditionnelles**<sup>14</sup>. Oser le changement est souvent récompensé, alors adopter une stratégie, culture de motivation, encouragement, célébration des employés à l'entrepreneuriat, à l'innovation et à l'action est favorable<sup>15</sup> : attention portée aux employés pour libérer l'épanouissement de leur esprit entrepreneurial<sup>16</sup> ; stratégie en matière d'innovation dans un secteur proche où le modèle existant n'est pas menacé par des intérêts particuliers face aux obstacles des bouleversements<sup>17</sup>.
5. **Les entrepreneurs partagent des traits de caractères communs**. Au centre se trouve :
- **Libre arbitre décisionnel** (locus de contrôle interne, ouverture au changement)<sup>18</sup> : conviction que les événements dépendent directement de ses propres actions, attitude qui consiste à penser que nous contrôlons nous même notre propre environnement.
  - **Esprit opportuniste** (volonté de saisir des opportunités de manière optimiste)<sup>19</sup> : état d'esprit, point de vue opportuniste qui discerne et saisi des opportunités là ou d'autres voient des bouleversements, du chaos, des risques.
  - **Attitude face au risque et à l'échec** (disposition à prendre, minimiser des risques et tolérance de l'échec potentiel)<sup>20</sup> : propension à accepter les risques calculés et à échouer fortement influencer par la culture<sup>21</sup>.
- Ce cœur est conjugué par six moteurs d'actions quotidien, ou caractéristiques complémentaires, que sont<sup>22</sup>:

---

par la dette, continu de contrôler l'entreprise et accepte une croissance limitée. Il est rare d'être les deux, et cette indécision peut amener à des incohérences. Ainsi, le désir de conserver le contrôle peut entraîner des effets dévastateurs : risque de s'entourer de bien-pensant, de censurer les contre-arguments, d'exercer du lobbying auprès de la presse professionnel. Quand le propriétaire achète un jet d'affaire, il est temps de vendre les actions.

<sup>14</sup> Les grandes entreprises possèdent des ressources extraordinaires, présences internationale, processus efficaces, mais sont peu réactives aux opportunités, rechignent à prendre des risques, et sont en retard sur l'innovation.

<sup>15</sup> Par exemple, en développant des innovations dans des secteurs adjacents qui ne menacent pas le modèle existant de l'entreprise.

<sup>16</sup> Les employés ne sont pas payés pour aider l'entreprise à prospérer mais pour être disciplinés et adopter le comportement que l'on attend d'eux. Ainsi l'organisation matricielle transforme tous les collaborateurs en diplomates négociant avec leurs pairs, au lieu de se concentrer sur le marché et les clients. Il faut récompenser le personnel pour ses réussites grâce à la méritocratie. Engagez des personnes compétitive, passionné et empathique. Récompenser les employés qui développent l'entreprise en leur accordant des parts du capital. Si vous vous ennuyez, recherchez une solution à ce problème. N'acceptez pas les choses telles qu'elles sont. Apportez cet esprit entrepreneurial à la société.

<sup>17</sup> Innovation stimulé par stratégie d'encouragement à l'intrapreneuriat : mettre en place une structure officielle d'intrapreneuriat (temps pour travailler sur idées créatives, processus d'amorçage et développement). Inviter vos employés à partager leurs idées (tout échelon et toute fonction dialogue sur innovation au cœur du marché et à son écoute). Former des équipes diversifiées et libérer leur potentiel (diversité des points de vue permet de développer des idées et produits meilleurs). Développer un plan de carrière adapté aux intrapreneurs (non conformiste et non conventionnel, il nécessite des moyens inédits pour leur plan de carrière). Explorer les mesures incitatives gouvernementales en matière d'innovation (incitation fiscale, mesure en faveur de la R&D). Anticiper les pièges de l'intrapreneuriat (soutenir des idées audacieuses peut se retourner contre vous, gérer échecs, conflits internes et risques financiers)

<sup>18</sup> Les entrepreneurs sont motivés et déterminé pour concrétiser ce besoin de contrôle de leur vie et d'indépendance, en y répondant de manière systématique et dans l'urgence sur une période prolongée. Cette personnalité du lance toi, *just do it*, ce sentiment que d'une manière ou d'une autre, ils transformeront leur idée en réalité. Grâce à leur locus de contrôle interne, ils sont convaincus que ce qui leur arrive dépend directement de leurs actions ou de leurs comportements. La culture de la célébration de la réussite entrepreneuriale et de l'accomplissement individuel favorise ce locus.

<sup>19</sup> Les crises et les perturbations amènent des opportunités. Les entrepreneurs sont optimistes, ils pensent que leur affaire a plus de chance de réussir que d'autres entreprises de leur secteur. Les entrepreneurs voient les opportunités et sont convaincus qu'ils peuvent trouver le moyen d'en tirer profit.

<sup>20</sup> Acceptation du risque et de l'échec potentiel, plus souples en période de faillite et donc moins vulnérable. La célébration et stigmatisation culturelle de l'échec influence la perception du risque. En Amérique, Israël et Taiwan, l'échec est considéré comme une marque honorifique car les échecs antérieurs sont considérés comme une expérience fondamentale pour les réussites futures. Il faut accepter l'échec, encaisser les coups, se relever et recommencer. Minimiseurs de risques, les entrepreneurs veillent à évaluer avec soin les opportunités et les risques auxquels leur entreprise sera confrontée.

<sup>21</sup> La façon de réagir en situation de crise fait toute la différence. La véritable personnalité d'un entrepreneur se dévoile lorsque la situation se dégrade : capacité à résister à la pression au-delà du point où la plupart des gens transigeraient pour des raisons de sécurité ; l'aptitude au risque ; la capacité à s'adapter rapidement aux nouvelles circonstances (voyons voir si nous pouvons profiter de la situation ; quelle opportunité pouvons-nous exploiter?).

<sup>22</sup> la passion, la persévérance, la capacité à travailler avec une équipe tout en suivant son propre instinct, la création d'une culture de réussite, la capacité à identifier les niches et les lacunes du marché, et le développement d'un réseau pour soutenir l'entreprise. Principales

- **Motivation, ténacité, persévérance** : un réel engagement pour passer outre l'opinion des détracteurs doutant du succès de leur idée pour qu'elles triomphent en gardant en tête un objectif à long terme. Travaillant sans relâche à leurs objectifs, faisant face en permanence à des obstacles insurmontables, attention au risque de surmenage, le défi majeur consiste à maintenir un équilibre entre divers aspects de sa vie.
- **Soyez l'architecte de votre propre vision, passionné et déterminé** : obstiné, leur réussite dépend d'une vision partagée par les parties prenantes<sup>23</sup>. Ce genre de réussite n'est pas le résultat d'une tactique, d'une gestion ou d'une stratégie efficace.
- **Développer un réseau de financement, de collaborateurs et de savoir-faire** : ce réseau de personnes expertes protège et nourrit l'entreprise. Délégation et création d'une équipe solide afin de convaincre et attirer les investisseurs en puisant dans la force de leur vision. Partenariat entre homme d'affaire et expert scientifique dans un dialogue continu est extrêmement fructueux. Un réseau proche efficace, la proximité d'une communauté performante rend plus facile ce développement.
- **Recherchez les niches et les lacunes du marché**<sup>24</sup> : flexible, ils les identifient et exploitent rapidement par un meilleur modèle d'entreprise ou une manière plus efficace de livrer un bien ou un service grâce à une capacité d'expérimentation importante<sup>25</sup>.
- **Vivez vos convictions : développez une culture de la réussite et des valeurs** : en la créant de manière cohérente en tant que dirigeant, vous vivez au quotidien vos propres convictions, vous êtes dans votre élément intégré à votre fort caractère et personnalité. N'engagez que des collaborateurs qui partagent vos valeurs afin de les transmettre aux autres membres de l'entreprise<sup>26</sup>.
- **Non-conformisme et esprit d'équipe** : alors que le dirigeant aime la sécurité, la prévisibilité, la routine, le cadre, les conseils ; l'entrepreneur préfère le risque, la perturbation, le rêve<sup>27</sup>. Il développe aussi des équipes performantes grâce à des qualités managériales afin d'influencer et diriger constamment les autres pour arriver à leur fin<sup>28</sup>.

Ce cœur est aussi enveloppé par des caractéristiques du dirigeant d'entreprise d'exception lui permettant de prendre le contrôle et de ne rien laisser au hasard. Ces leaders ne comptent pas sur la chance pour assurer leur réussite, mais sur la façon dont ils exploitent leurs atouts pour relever les défis portés par le changement, au fur et à mesure de l'évolution de leur entreprise dans son cycle de croissance pour créer sa propre chance : sélection et gestion de la clientèle, recrutement et fidélisation du personnel, gestion du risque, transactions et alliances, efficacité opérationnelle, gestion financière.

---

qualités des entrepreneurs : 76% visionnaire. 73% passionné. 64% motivé. 53% intègre. 49% innovant. 46% aimant prendre des risques. 42% résistant. 41% proactif. 38% orienté client. 37% capable de travailler en équipe. 33% flexible. 18% à la recherche perpétuelle de la qualité. 14% loyal.

<sup>23</sup> Ils doivent leur réussite à leur capacité à rassembler des acteurs divers (personnel, investisseur, client, fournisseur,...) autour d'un but commun pour la réalisation d'un objectif. Par amour et une profonde responsabilité pour une structure, ses collaborateurs et leurs familles.

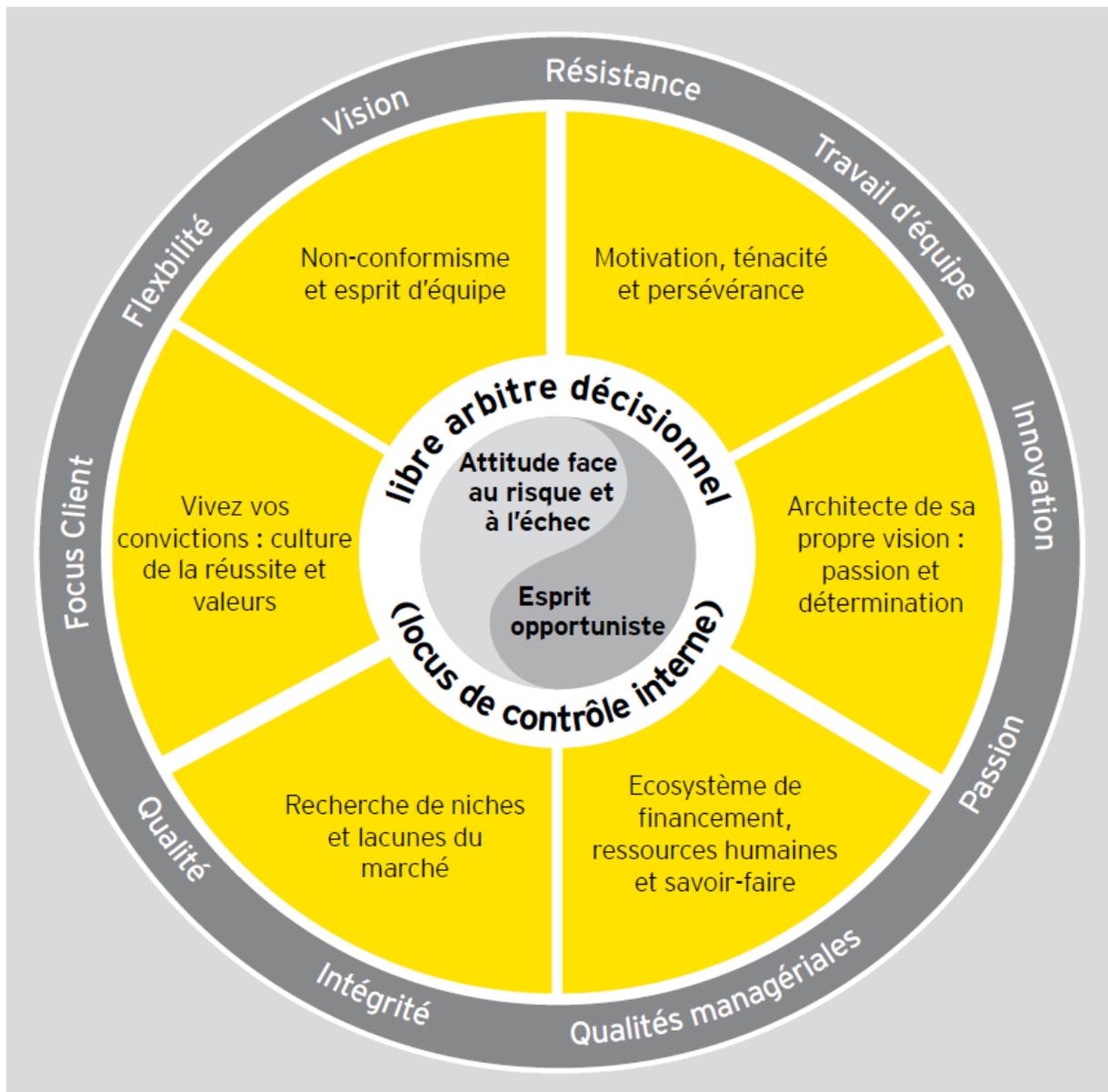
<sup>24</sup> Concentration sur l'exécution de quatre leviers de croissance : recherche de clients, pour optimiser leur marché potentiel. Agilité opérationnelle, pour maximiser leur réactivité. Compétitivité des coûts, pour optimiser leur rentabilité. Confiance des parties prenantes, pour s'assurer à la fois les talents et le soutien nécessaires à la réalisation de leurs objectifs.

<sup>25</sup> En apportant des innovations aux secteurs fatigués, qui ont besoin de nouveaux modes de pensée et de communication, ainsi que d'approches, de technologies, de processus et de systèmes inédits pour créer d'énormes opportunités.

<sup>26</sup> Stratégie basé sur l'orientation client ou processus de recrutement basé sur le respect des engagements. Intention de créer un équilibre entre rentabilité et conscience sociale, la réussite était plus belle quand elle était partagée.

<sup>27</sup> Il n'écoute pas top les conseille et les commentaires négatifs, ne prend pas exemple sur ce que les autres ont déjà fait, il suit ses propres idées, il poursuit son rêve.

<sup>28</sup> Animal social, il passe du temps à rencontre des gens. Il n'est cependant jamais arrogant au point de ne pas écouter ceux qui sont déjà passés par là avant eux.



**Modèle de l'ADN de l'entrepreneur**

Leurs capacités à discerner des opportunités dans un environnement incertain, à prendre des risques calculés et à persévérer pour transformer des idées ingénieuses en succès commerciaux, sont des éléments fondamentaux de la création d'emplois et de la reprise économique mondiale. Un libre arbitre prononcé, associé à une attitude cohérente face au risque et à un esprit opportuniste sont au cœur de ce profil complété par la motivation, la passion, la capacité à allier individualisme et esprit d'équipe. Leur sens des responsabilités envers leurs clients, leurs employés, leurs investisseurs est considérable et se rapproche ainsi des dirigeants traditionnels dépendant de leur supérieur par leur trait de caractère acquis, plutôt qu'inné, par une première expérience en entreprise, leurs origines culturelles et leur environnement externe. Cependant, malgré leurs similitudes, leurs caractéristiques communes, ils ont tous une personnalité unique.