



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

L'art de faire éclore les talents d'entrepreneurs

Les cours d'entrepreneurship se multiplient. Les incubateurs aussi. Cela suffit-il pour identifier les profils adaptés et développer l'esprit d'entreprise?

Nombreux sont ceux qui, au fond d'eux-mêmes, caressent l'espoir d'être un jour un entrepreneur: demandeurs d'emploi déçus, cadres à l'étroit dans les grandes structures, scientifiques ayant développé des idées prometteuses, et même M. tout le monde à la vue de quelques «success stories» qui font envie et semblent si faciles (p.ex. YouTube). La culture ambiante ne favorise pourtant guère la création d'entreprises d'envergure, malgré de nombreuses initiatives louables: promotion de l'innovation, incubateurs, parcs technologiques... Les carrières en grandes entreprises restent très attractives et la prise de risque demeure socialement peu reconnue et valorisée. Les projets vraiment novateurs qui aboutissent sont rares. Les incubateurs doivent convaincre des scientifiques talentueux de se lancer dans l'aventure de l'entreprise. Les meilleures «incubations» sont vendues à de grands groupes avant d'avoir pu se déployer pleinement. Les entreprises elles-mêmes sont confrontées en interne à un considérable défi en matière d'innovation. Les start-up absorbées peinent à poursuivre leur croissance dans leur nouvel environnement. Pourquoi en est-il ainsi? Parce que, pour que l'esprit d'entreprise se développe vraiment, il faut la conjonction du talent et du contexte. Le talent nécessaire ne se décrète pas. Des études sérieuses, par exemple les travaux du consultant britannique David Hall sur ce qui a fait le succès de 250 entrepreneurs, nous permettent de savoir ce qui caractérise un entrepreneur qui réussit:

- S'engager pour un projet concret: l'état d'esprit, la vision et la force de l'engagement pour entreprendre, réussir quelque chose de particulier («getting in the zone»);
- Identifier les possibilités: la capacité unique qui permet de voir ce qui peut être fait et qui a de l'avenir, en ayant une vision globale des choses;
- Créer des avantages différentiels décisifs: la prise en compte des besoins et la capacité à résoudre les problèmes des clients et de transformer cela en opportunités d'affaires et en références commerciales;
- Rester focalisé sur son projet: rester concentré sur son objectif, sa mission, son métier et fixer les priorités en conséquence; savoir surmonter les obstacles inévitables («staying in the zone»). Ces qualités sont déjà assez rares et décisives. Elles permettent de lancer un projet pertinent, qui va marcher jusqu'à un certain point. Pour devenir un acteur sur la scène mondiale, il faut y ajouter deux qualités supplémentaires feront vraiment la différence:
- S'ouvrir au monde, en créant notamment des réseaux et partenariats mondiaux: c'est la force de la passion et l'ambition de dépasser un niveau de confort atteint qui conduira à dépasser ses limites et à jouer dans l'espace mondial;
- Développer les «capabilités» de son organisation (structures, compétences): c'est la capacité à construire des équipes solides et à créer une dynamique de développement et de progrès permanente. Ces qualités ne s'acquièrent pas dans un cours

d'entrepreneurship de quelques mois. Elles ne germent guère aujourd'hui dans le contexte très structuré des grandes entreprises ou dans les cursus bien définis des hautes écoles. Lorsqu'il s'agit de décider de se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat, ou de nommer quelqu'un pour le faire, il peut être utile d'avoir évalué l'écart entre les compétences et le potentiel de la personne et celles d'un véritable entrepreneur¹. Le test «Wave» créé par le Prof. Peter Saville dispose depuis 2010 d'un module spécial «Entrepreneuriat» qui évalue avec une grande fiabilité et pertinence ces 6 dimensions (et les 21 compétences associées). Un outil indispensable pour identifier les potentiels et les accompagner efficacement. Cette démarche permet de gérer les risques individuels, d'identifier les complémentarités indispensables au sein de l'équipe dirigeante et de déterminer l'accompagnement nécessaire pour réussir. Cela devrait aussi conduire à repenser les parcours de formation et les étapes de la carrière, à inciter aussi les organisations à encourager davantage et sans équivoque ce qui «sort du cadre» pour contribuer à développer les compétences mais surtout la force personnelle et la détermination nécessaires pour permettre l'éclosion de véritables talents d'entrepreneurs. ■

(1) Pour plus d'informations: www.piman.ch

* Dr. Sc. Econ, Enseignant Université et HES, dheld@piman.ch, www.piman.ch.