

Agenda pour entreprises
de taille moyenne

Le métier d'entrepreneur



Les auteurs

Thierry Volery est professeur en gestion d'entreprise et en entrepreneuriat à l'Université de St-Gall. Il dirige en outre l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG).

Thierry Volery a obtenu son doctorat à l'Université de Fribourg où il a travaillé notamment en tant qu'assistant entre 1992 et 1995. Il a ensuite accompli un séjour à la Curtin University of Technology à Perth en Australie.

De 1999 à 2002, Thierry Volery a assumé la fonction de professeur à l'EMLYON, l'une des grandes écoles de commerce et de management françaises. Ses derniers ouvrages s'intitulent : « Entrepreneurship : Modelle, Umsetzung, Perspektiven » (éditions Gabler, Wiesbaden, 2008) et « Visionäre, die sich durchsetzen » (éditions Orell Füssli, Zurich, 2006).

Contact : thierry.volery@unisg.ch

Susan Müller est depuis septembre 2007 Senior Research Associate à l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de St-Gall (KMU-HSG). Ses principaux domaines de recherche sont la formation entrepreneuriale, l'entrepreneuriat social et les modèles commerciaux.

Avant d'obtenir un MBA à l'Université de Pittsburgh, Susan Müller a dans un premier temps suivi des études d'informatique économique à la Berufsakademie de Karlsruhe. De 2001 à 2007, elle a travaillé en tant que conseillère d'entreprise spécialisée dans le marketing stratégique et l'organisation.

Contact : susan.mueller@unisg.ch

Björn von Siemens est depuis septembre 2008 doctorant et Research Associate à l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de St-Gall (KMU-HSG) et jouit depuis août 2009 du statut de professeur invité (Visiting Scholar) à l'Université de Harvard. Son domaine de recherche porte sur le comportement des entrepreneurs dans les start-up financées par capital-risque.

Björn von Siemens est titulaire d'un Master of Science en financement et contrôle d'entreprise de la London School of Economics et d'un Bachelor of Science en gestion d'entreprise et langues étrangères de la European Business School d'Oestrich-Winkel. Les fonctions qu'il a exercées au sein d'entreprises telles que Boston Consulting Group, Bain & Company, Siemens SA et Droeger & Comp. Private Equity Group lui ont permis d'acquérir une solide expérience professionnelle.

Contact : bjoern.vonsiemens@unisg.ch

Avant-propos



Heinrich Christen

Partner responsable d'Entrepreneur Of The Year®
Ernst & Young SA



Pierre-Alain Cardinaux

Partner et responsable de
la région Suisse romande
Ernst & Young SA



Thierry Volery

Directeur de l'Institut suisse
pour les PME (KMU-HSG)
Université de St-Gall

« Free time is made, not found. In the manager's job it is forced into the schedule. »

Cette phrase formulée il y a 40 ans par le chercheur en management et précurseur canadien Henry Mintzberg est toujours d'actualité. Le métier de manager continue à faire l'objet de nombreuses idées reçues. Selon l'opinion générale, l'activité des dirigeants d'entreprise consiste avant tout à organiser, coordonner, planifier et contrôler, une théorie qui ne repose bien souvent sur aucun fait concret. H. Mintzberg a été le premier à tenter d'établir une frontière entre la fiction et la réalité. Dans son ouvrage « The nature of managerial work », publié en 1973, il s'est penché sur la question suivante : « A quelles activités les managers consacrent-ils leur temps ? ».

A cet effet, H. Mintzberg, muni d'un bloc-notes et d'un magnétophone, a accompagné pendant une semaine plusieurs top managers nord-américains du secteur des technologies, du conseil d'entreprise, des biens de consommation et d'autres branches dans leur travail quotidien. Et c'est précisément cette approche qui a fait de son œuvre un classique de la recherche sur l'organisation.

Dans un état d'esprit similaire, nous avons cherché à savoir à quoi les entrepreneurs employaient leur temps.

Mais en quoi le travail quotidien d'un manager se distingue-t-il de celui d'un entrepreneur ? Y a-t-il de réelles différences ? Quels enseignements pouvons-nous en tirer ? Autant de questions qui nous ont amenés à réaliser la présente étude.

Nous tenons à remercier ici en priorité les entrepreneurs qui ont pris le temps de nous fournir toutes les données et informations nécessaires à l'enquête. Cette étude leur est dédiée.

Nous souhaitons à tous une lecture agréable et enrichissante.

Heinrich Christen

Pierre-Alain Cardinaux

Thierry Volery

Sommaire

	Les auteurs	2
	Avant-propos	3
	Sommaire	4
	Table des illustrations	5
1	Introduction	6
2	Méthode de recherche	8
3	Que font les entrepreneurs ?	10
	3.1 Horaires et rythme de travail	10
	3.2 Activités stratégiques ou activités opérationnelles ?	11
	3.3 Fonctions	12
	3.4 Activités	12
	3.5 Les catégories de Mintzberg	14
4	Comment les entrepreneurs communiquent-ils ?	16
	4.1 Communication	16
	4.2 Interlocuteurs	16
	4.3 Moyens de communication	18
5	Entrepreneurs performants : quels enseignements en tirer ?	20
	5.1 Les différents rôles de l'entrepreneur	20
	5.2 Choses à faire ou à éviter	22

Table des illustrations

Figure 1 : Le processus de recherche en bref	8
Figure 2 : Part des activités privées sur le temps de travail total	9
Figure 3 : Répartition des activités selon leur durée	10
Figure 4 : Répartition des activités stratégiques et opérationnelles	11
Figure 5 : Répartition du temps de travail selon les domaines d'activité	12
Figure 6 : Répartition du temps de travail selon les activités	13
Figure 7 : Répartition du temps de travail selon les catégories de Mintzberg	14
Figure 8 : Répartition du temps de travail selon les interlocuteurs - vue d'ensemble	16
Figure 9 : Répartition du temps de travail selon les interlocuteurs - détails	17
Figure 10 : Répartition du temps de travail et des activités selon les moyens de communication utilisés - vue d'ensemble	18
Figure 11 : Répartition du temps de travail selon les moyens de communication utilisés - détails	18
Figure 12 : Les différents rôles de l'entrepreneur	20

Hocoma AG Suisse

Secteur d'activité : rééducation
Année de fondation : 2000
Chiffre d'affaires en 2008 : EUR 15 mio.
(CHF 22 mio.)
Nombre moyen d'employés en 2008 : 80

Hocoma est le leader mondial dans le développement et la fabrication d'appareils thérapeutiques automatisés, destinés à la rééducation de personnes souffrant de troubles moteurs d'origine neurologique.



Gery Colombo

1 Introduction

On compte en Suisse, en Allemagne et en Autriche environ 2,1 millions d'« entrepreneurs confirmés »¹, sans lesquels l'économie serait impensable. Il est donc d'autant plus surprenant que, pendant longtemps, le rôle de l'entrepreneur ait été considéré comme plutôt secondaire en sciences économiques. Un peu comme si l'on bannissait Hamlet de la pièce du même nom de Shakespeare, comme le fait remarquer avec pertinence l'économiste W. Baumol².

Ces dernières décennies, l'entrepreneur a cependant bénéficié d'un intérêt croissant de la part de la communauté scientifique.

Celle-ci s'est dans un premier temps concentrée sur l'analyse des traits de caractère des entrepreneurs. Il en est ressorti d'interminables listes de caractéristiques dignes de véritables génies, correspondant peu dans l'ensemble au profil des entrepreneurs. Des études empiriques ont en effet permis de constater que seules trois qualités avaient une influence : la motivation par la performance, la conviction personnelle de l'aptitude à maîtriser les choses et le goût du risque. En revanche, rares sont les études à ce jour à s'être penchées sur cette question essentielle : que font les entrepreneurs au juste ?

Saint Charles International
Autriche

Secteur d'activité : pharmacie

Année de fondation : 2004

Nombre moyen d'employés en 2008 : 20

St Charles International opère dans le segment des pharmacies haut de gamme et se distingue de ses concurrents par un conseil spécialisé, une ambiance familiale et des produits spécifiques. Outre ses filiales à Vienne, Berlin et Prigglitz,

l'entreprise a ouvert ces dernières années un restaurant (Saint Charles Alimentary) ainsi qu'un magasin de cosmétique naturelle (Saint Charles Cosmothecary) à Vienne.



« L'entrepreneur vit son métier. Il/Elle poursuit son objectif avec enthousiasme, énergie et passion. Il/Elle est ouvert/e, curieux/curieuse et avide de savoir. Son travail n'est pas limité dans le temps. Il/Elle travaille en réseau. Il/Elle fait preuve d'une grande responsabilité à l'égard de ses employé(e)s qui représentent son bien le plus cher. La réussite de l'entrepreneur dépend du caractère novateur et de l'originalité de son concept qui doit plaire au public dans le secteur d'activité concerné. Il/Elle doit accepter l'idée que le succès financier n'arrive que progressivement. Il/Elle doit savoir communiquer l'enthousiasme qu'il/elle éprouve pour ce qu'il/elle fait. Le produit doit susciter un sentiment d'honnêteté et être éthiquement correct; aujourd'hui plus que jamais. »

Alexander Ehrmann



« L'entrepreneur développe une vision qui lui sert d'orientation (à l'instar de l'étoile du berger), crée une culture d'entreprise fructueuse (encadrant les relations entre individus), conduit (non pas dirige) les managers et définit des objectifs en accord avec eux. »

Christoph Pfeiffer

Clarity AG
Allemagne

Secteur d'activité : logiciels

Année de fondation : 2000

Nombre moyen d'employés en 2008 : 70

Clarity AG fabrique des systèmes de télécommunication basés sur des logiciels avec installation téléphonique intégrée destinés aux centres d'appel et à la téléphonie commerciale. Les dirigeants de Clarity AG ont gagné plusieurs prix (dont le National Leadership Award, le Systems Innovation Award et le Kammerpreis Innovativer Mittelstand). L'entreprise est présente dans plus de huit pays.

2 Méthode de recherche

Pour tenter de répondre à la question « Que font les entrepreneurs au juste ? », six finalistes et lauréats du concours « Entrepreneur of the Year® » organisé par Ernst & Young ont été sélectionnés et observés selon une méthode bien précise durant quatre jours chacun. Objectif : mieux comprendre le travail quotidien des entrepreneurs avec ses domaines, activités et modèles de communication spécifiques. Le graphique ci-dessous présente une vue d'ensemble du processus de recherche en trois étapes.

Le processus de recherche en bref

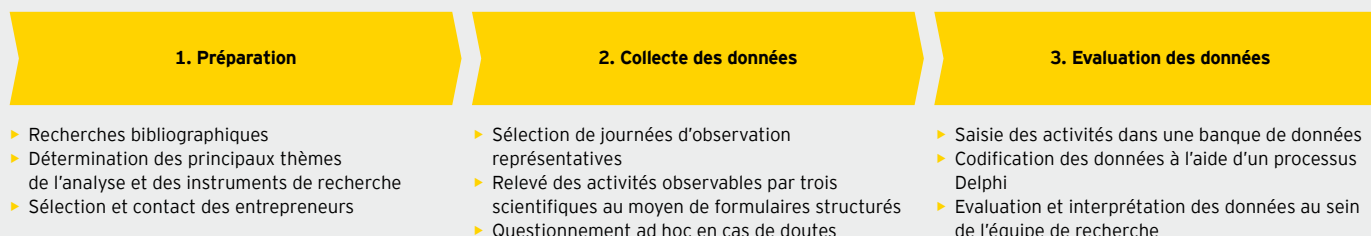


Figure 1

Phase 1 : préparation

Après avoir effectué les recherches bibliographiques nécessaires, nous avons défini les principaux thèmes de l'analyse ainsi que les instruments de recherche. Nous avons finalement opté pour un document structuré dans lequel nous avons indiqué les caractéristiques de l'activité en question (p. ex. *durée de l'activité, lieu, brève description, moyens de communication utilisés, interlocuteurs*). Chaque activité se distinguait de la précédente par un contenu différent, le changement d'interlocuteur ou le recours à un autre moyen de communication. Les entrepreneurs ayant participé à l'étude ont été sélectionnés sur la base des critères suivants :

1. **L'entrepreneur est performant.** Les participants au concours « Entrepreneur of the Year® » sont soumis à un processus de sélection rigoureux. Ne parviennent en finale que les meilleurs entrepreneurs élus par le jury. Seuls ceux ayant franchi cette étape ont donc été sélectionnés pour participer à la présente étude.
2. **L'entrepreneur se trouve à la tête d'une entreprise établie.** Les entrepreneurs sélectionnés dirigent tous une entreprise présente sur le marché depuis quatre à dix ans.

3. **L'entrepreneur est le fondateur et (co)propriétaire de la société.**
4. **L'entrepreneur exerce une fonction de dirigeant au sein de la société.**
5. **L'entreprise est implantée en Allemagne, en Autriche ou en Suisse.** Chaque pays était représenté par deux des six entrepreneurs participant à l'étude.

Phase 2 : collecte des données

L'observation structurée des entrepreneurs s'est déroulée au printemps et en été 2009. Pour ce type d'observation, le contact direct et la précision dans la collecte des données jouent notamment un rôle fondamental. Afin de rendre compte le plus précisément possible des activités des entrepreneurs, il a été nécessaire de les suivre à la trace sans pour autant s'immiscer dans leurs affaires; un procédé qui a valu à l'un des scientifiques chargés de l'observation l'appellation de « Monsieur Ombre » par l'entrepreneur qu'il accompagnait. Seuls quelques réunions ou entretiens confidentiels avec les collaborateurs nous ont été refusés. Les attributs de ces activités ont toutefois été recueillis ultérieurement avec l'entrepreneur.

Part des activités privées sur le temps de travail total

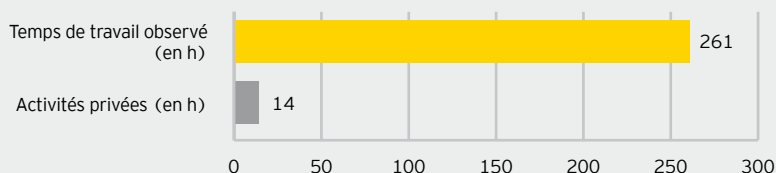


Figure 2

En marge de cette observation, nous avons pris des notes sur certains comportements ou méthodes de travail particulièrement efficaces à nos yeux. Nous avons en outre consulté les entrepreneurs lorsque des informations complémentaires sur le contenu des activités s'avéraient nécessaires.

Les six entrepreneurs ont été observés chacun pendant quatre jours au minimum. Sur 261 heures de travail, plus de 2'000 activités au total avec leurs attributs respectifs ont été relevées.

Phase 3 : évaluation des données

Les informations recueillies ont été saisies dans une banque de données, corrigées et codées selon plusieurs dimensions. H. Mintzberg et les auteurs⁴ cités ci-après ont utilisé des classifications différentes, le plus souvent unidimensionnelles, pour structurer le comportement ou les activités des managers. H. Mintzberg décrivait ainsi la forme des activités accomplies à l'aide des attributs *travail de bureau, appels téléphoniques, rencontres imprévues, réunions prévues et visites*. Dans d'autres études, de nouvelles perspectives ont souvent été choisies pour décrire le travail des managers. Les résultats ne sont pas forcément

contradictoires et ces différentes méthodes ne permettent que dans leur globalité de rendre compte de la complexité du sujet. Afin de restituer le plus exhaustivement possible le travail des entrepreneurs observés, chaque activité a donc été décrite à l'aide des sept catégories suivantes :

- ▶ Niveau (activités stratégiques ou activités opérationnelles)
- ▶ Fonctions au sein de l'entreprise (p. ex. développement de l'organisation et des produits)
- ▶ Activités (p. ex. échange d'informations et d'opinions)
- ▶ Catégories de Mintzberg (p. ex. réunions planifiées)
- ▶ Communication (oui; non)
- ▶ Interlocuteurs (p. ex. personnel spécialisé interne à l'entreprise)
- ▶ Moyens de communication (p. ex. communication personnelle)

Les activités privées telles que les appels téléphoniques, e-mails ou commissions personnelles représentaient environ 5% (14 heures) du temps d'observation total (cf. figure 2).

Les activités privées ne sont pas prises en compte dans les évaluations ci-après; l'étude vise uniquement à structurer le temps de travail total en fonction des différentes catégories.

Le recours à une approche multi-codeurs⁵ permet de garantir l'évaluation la plus objective et la plus fiable possible de données empiriques qualitatives. L'idée maîtresse de ce concept consiste à ce que plusieurs scientifiques travaillent dans un premier temps individuellement pour pouvoir ensuite comparer les résultats obtenus. Puis, ce procédé est reproduit jusqu'à l'obtention d'un taux de concordance élevé.

Les catégories et leurs spécificités ont ainsi été générées à l'aide d'un processus à plusieurs niveaux, également appelé processus Delphi. Dans un premier temps, des catégories et attributs permettant de décrire les activités des entrepreneurs ont été créés sans tenir compte du rapport qu'il pouvait y avoir entre eux. Dans le cadre de réunions de travail, les concordances et les divergences existant entre les différentes approches ont été analysées afin de parvenir à un résultat commun plus satisfaisant que les solutions individuelles proposées. Les scientifiques ont ensuite attribué - également de manière individuelle - les perspectives et attributs définis à une sélection d'activités observées. Ce modèle de classification a ensuite été développé et mis en application en plusieurs étapes afin d'obtenir, à la fin du procédé, un taux de concordance moyen d'environ 90% pour chacune des perspectives.

3 Que font les entrepreneurs ?

3.1 Horaires et rythme de travail

Le mythe selon lequel les entrepreneurs travaillent seize heures par jour, ainsi que le week-end, et selon lequel leurs préoccupations tournent uniquement autour de l'entreprise, quel que soit l'endroit où ils se trouvent, n'est pas entièrement faux. En effet, les entrepreneurs travaillent beaucoup. Nous n'avons néanmoins pas pu observer de journées de seize heures même si cela se produit à titre exceptionnel. Les entrepreneurs que nous avons accompagnés travaillaient en moyenne 10,7 heures par jour, soit environ 53 heures par semaine de travail. A cela venaient s'ajouter parfois des activités accomplies le week-end ainsi que des déplacements. Tous s'accordaient à dire que les activités pertinentes pour les affaires de l'entreprise ont également lieu en dehors des heures de travail habituelles. En font partie notamment les événements organisés dans le cadre de réseaux sociaux, les expositions et les foires-expositions. Ce genre de rendez-vous sont souvent liés à des déplacements, parfois outre-mer, et font monter en flèche le nombre d'heures de travail accumulées.

Certains entrepreneurs ont des horaires réguliers et débutent leur journée de travail à huit heures, par exemple, pour la terminer vers 18 heures. D'autres arrivent au bureau en fin de matinée et travaillent tard dans la soirée.

L'autodétermination, un gage de satisfaction

Les entrepreneurs observés semblent avoir trouvé un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, un phénomène qui se traduit par un degré élevé de satisfaction au travail. Plusieurs facteurs tels que la motivation intrinsèque, la diversité des tâches, une grande autonomie et la possibilité d'accompagner les projets de l'idée à la mise en œuvre exercent une influence positive sur la satisfaction au travail.

Répartition des activités selon leur durée

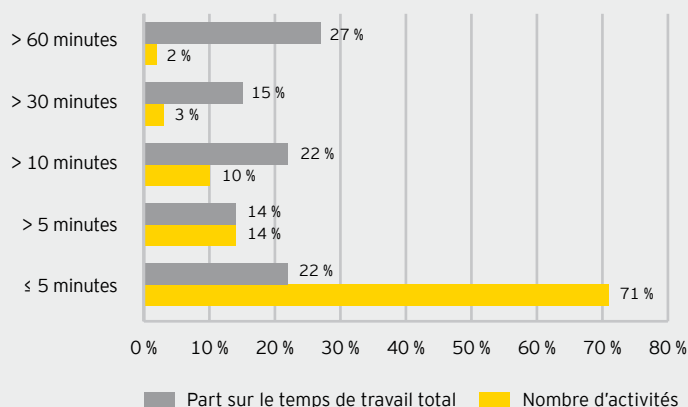


Figure 3

La liberté et l'autonomie peuvent également être mesurées à l'aune des activités initiées par la personne en question : plus de 80% des impulsions à la base de nouvelles initiatives émanent des entrepreneurs eux-mêmes. Il peut s'agir à cet égard d'appels téléphoniques passés par les entrepreneurs, d'une réunion planifiée, d'un entretien spontané avec un collègue ou de la décision de traiter ses e-mails à un moment précis. Autodétermination au lieu de détermination par un tiers : ce sentiment de liberté est renforcé par la possibilité de quitter le bureau à tout moment et de prendre quelques jours de congé même si celle-ci n'est que très rarement mise à profit. « Être son propre chef donne la liberté de décider du temps qu'on souhaite investir dans son travail. Le nombre d'heures que l'on y consacre peut être similaire voire supérieur au temps de travail des managers dans les entreprises, à cette différence près que l'on décide soi-même du moment où l'on se rend au bureau. Les dirigeants salariés, en revanche, ne disposent généralement pas de cette liberté dans leur emploi du temps », explique l'un des entrepreneurs.

Stabilité de la vie privée

D'après les participants à l'étude, l'environnement personnel de l'entrepreneur joue également un rôle dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les six entrepreneurs observés vivent chacun dans une relation stable, ont une famille et souvent plusieurs enfants qui réclament de l'attention et du temps. L'un a par exemple souligné l'importance à ses yeux de partager le dîner avec sa famille, d'accompagner ses enfants au lit et de passer régulièrement des vacances en famille. Un autre s'est engagé à ne pas travailler le week-end. En d'autres termes, malgré un rythme de travail soutenu, les entrepreneurs se réservent du temps pour leur vie privée. La prise de repas de qualité à des heures fixes ainsi que la pratique d'activités sportives constatées chez la majorité des entrepreneurs sont d'autres indicateurs d'un mode de vie sain et équilibré.

Mode de travail fragmenté

Une fois pris par leur rythme de travail, les entrepreneurs s'investissent dans diverses activités, le temps consacré à une activité en particulier étant néanmoins très court

Répartition des activités stratégiques et opérationnelles

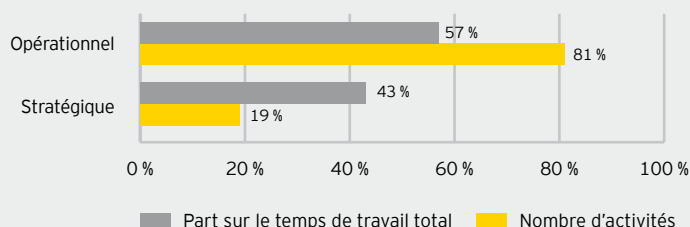


Figure 4

dans la plupart des cas. Le qualificatif le plus approprié pour décrire le mode de travail de la majorité des entrepreneurs observés est sans doute le terme « fragmenté ».

Sur les 24,5 jours d'observation, les six entrepreneurs ayant participé à l'étude ont accompli au total 2'075 activités, soit une moyenne de 85 activités par jour, étant précisé que dans 71% des cas, ces activités ne duraient pas plus de cinq minutes chacune. Si l'on observe cependant la somme du temps consacré à ces activités de courte durée, on constate qu'elles ne représentent que 22% du temps de travail des entrepreneurs.

Seuls 15% de l'ensemble des activités duraient plus de dix minutes, des phases souvent interrompues par des appels et des e-mails reçus ou des personnes entrant dans le bureau, la plupart des entrepreneurs pratiquant la politique de la porte ouverte (open door policy). On constate donc que les entrepreneurs ne s'accordent que rarement du temps pour travailler, sans être dérangés, à une tâche importante sur

le plan stratégique. La figure 3 indique le nombre d'activités corrélé à leur durée ainsi que la part de ces activités sur le temps de travail total.

Le nombre d'activités des entrepreneurs est ainsi nettement plus élevé que celui relevé lors de précédentes études menées auprès de managers. H. Mintzberg⁶ a par exemple constaté une moyenne de 22 activités par jour (dont 49% d'une durée inférieure à neuf minutes), tandis que L. B. Kurke et H. E. Aldrich⁷ parlent d'une moyenne journalière de 34 (dont 63% d'une durée inférieure à neuf minutes). La rapidité de travail des entrepreneurs est dès lors considérablement plus élevée que celle observée à ce jour chez les managers. Bien qu'on suppose que ces différences s'expliquent, pour la plupart, par la nature et la qualité des tâches accomplies par les entrepreneurs ainsi que par la structure de leur environnement, l'accélération du rythme de travail est certainement due, du moins en partie, aux développements technologiques des vingt dernières années. Ainsi, dans la présente étude, les e-mails sortants sont par exemple considérés comme des activités à part entière.

3.2 Activités stratégiques ou activités opérationnelles ?

L'évaluation des données primaires repose sur la distinction entre les activités stratégiques et les activités opérationnelles. Les activités stratégiques ont un impact significatif et durable sur le résultat de l'entreprise. Elles englobent notamment le recrutement de collaborateurs importants, l'élaboration d'une nouvelle structure organisationnelle, la mise en place de partenariats avec d'autres organisations ou l'acquisition de fonds propres ou de capitaux étrangers.

Les activités opérationnelles, quant à elles, sont liées à la gestion quotidienne de l'entreprise ou présentent un caractère plutôt administratif. Ces activités n'exercent aucune influence durable sur le résultat de l'entreprise - on citera ici par exemple l'organisation quotidienne personnelle des entrepreneurs, la prise de décisions relatives aux processus opérationnels, le traitement des e-mails, l'archivage de documents ou la gestion des rendez-vous.

La figure 4 illustre la répartition entre les activités stratégiques et les activités opérationnelles ainsi que leur part sur le temps de travail total : 81% des activités sont d'ordre opérationnel, 19% sont d'ordre stratégique.

La durée moyenne d'une activité opérationnelle n'est que de cinq minutes environ, alors que celle d'une activité stratégique est supérieure à 17 minutes. Si l'on considère la part de ces activités sur le temps de travail total, on constate que les activités stratégiques représentent 43% et les activités opérationnelles 57% du temps de travail.

3.3 Fonctions

La dimension « Fonctions » permet de différencier les activités selon leur fonction au sein de l'entreprise. Ainsi, les activités relatives à l'élaboration d'un support publicitaire par exemple ont été classées dans la fonction *Marketing/Vente/RP*. Lorsque l'entrepreneur s'entretient avec le directeur d'une autre entreprise sur un partenariat stratégique, l'activité relève en revanche de la catégorie *Développement de l'organisation et des produits*. Les travaux de préparation en rapport avec l'objectif visé ont également été attribués à la fonction correspondante.

Les entrepreneurs observés étaient impliqués dans tous les domaines d'activité de l'entreprise, de l'achat à la vente de produits et de l'étude de marché au controlling. Des domaines de travail prioritaires ont néanmoins pu être constatés. Si l'on considère la part de temps consacrée par les entrepreneurs aux différentes fonctions, force est de constater que ceux-ci se concentrent essentiellement sur les trois domaines suivants : *Développement de l'organisation et des produits* (24%), *Marketing/Vente/RP* (18%) et *Personnel* (16%).

► **Développement de l'organisation et des produits** : les entrepreneurs consacrent environ 24% de leur temps de travail au développement de leur organisation ou à l'optimisation de leurs produits. La catégorie « Développement de l'organisation » comprend par exemple les entretiens concernant les reprises éventuelles de sociétés concurrentes, la redéfinition de l'organigramme ou les activités en rapport avec un nouveau site. Dans cette catégorie s'inscrivent également des activités telles que l'accélération de l'internationalisation ou la mise en place de partenariats. La fonction « Développement de produits » regroupe notamment les entretiens ayant trait aux caractéristiques des produits et des prestations ou les travaux d'optimisation des offres. Ces activités mettent en évidence la nature innovante et dynamique du métier d'entrepreneur.

Répartition du temps de travail selon les domaines d'activité

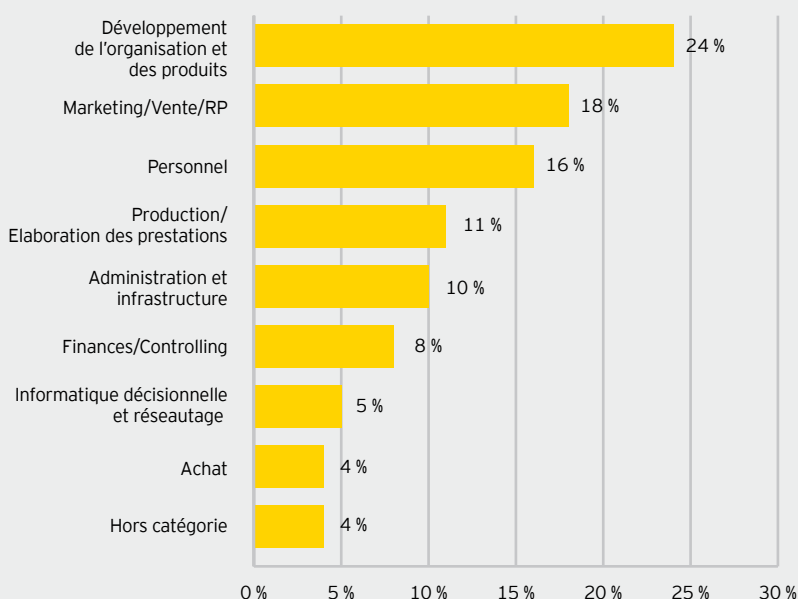


Figure 5

► **Marketing/Vente/RP** : une autre fonction importante pour les entrepreneurs est le domaine Marketing/Vente/RP. Les chefs d'entreprise consacrent 18% de leur temps à des activités qui sont liées à la vente ou la commercialisation des produits et des prestations ou qui ont une influence sur les relations publiques. On peut par exemple citer ici la conception du matériel de marketing, l'évaluation de canaux de distribution, la fréquentation de foires-expositions ou la communication avec les clients actuels ou potentiels. Les activités de marketing et de vente sont essentielles pour tout entrepreneur - non seulement car la vente génère les liquidités nécessaires au maintien de toutes les autres fonctions de l'entreprise - mais aussi car ces activités lui permettent de coopérer directement avec le client et de rester en contact avec le marché. L'entrepreneur peut ainsi déceler à temps des évolutions importantes et, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires.

► **Personnel** : les activités relatives au personnel représentent également une part importante du temps de travail total des entrepreneurs. Cette catégorie ne comprend pas uniquement les aspects classiques de la gestion du personnel tels que le recrutement, l'évaluation ou l'encadrement mais aussi les réunions informelles, les déjeuners en commun ou autres activités sociales destinées à l'échange d'informations personnelles ou

professionnelles ou à motiver les collaborateurs.

La figure 5 illustre la répartition du temps de travail selon les différents domaines d'activité.

3.4 Activités

La perspective « Activités » permet de procéder à une répartition des activités basée sur le comportement. Nous nous sommes efforcés pour cela de rendre compte le plus précisément possible des différentes occupations des entrepreneurs sans chercher à interpréter le but du travail et indépendamment du domaine dont relève l'activité en question (p. ex. travaille de manière analytique, entretient des relations).

► **Echange d'informations et d'opinions (47% du temps de travail)** : les entrepreneurs consacrent une grande partie de leur temps de travail (47%) à l'échange d'informations et d'opinions avec différents interlocuteurs. Cet échange a lieu par le biais de divers moyens de communication, aussi bien sous la forme de « communication asynchrone » (l'envoi et la réception d'informations sont décalés dans le temps, comme dans le cas des messages électroniques) que sous la forme d'entretiens personnels avec un ou

Répartition du temps de travail selon les activités

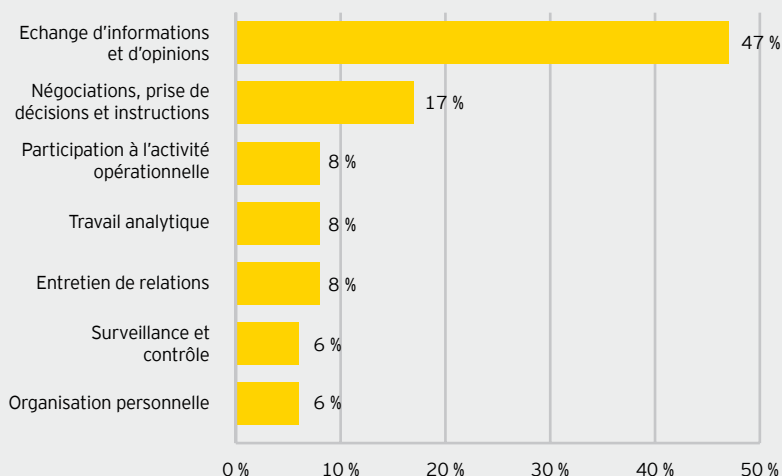


Figure 6

plusieurs interlocuteurs. Aussi peut-on considérer les entrepreneurs comme des « courtiers de l'information » qui remplissent la fonction d'interface entre l'environnement (clients, fournisseurs, investisseurs, partenaires, candidats) et l'organisation interne (collaborateurs, associés, conseil de surveillance).

L'exemple suivant nous permet d'illustrer le rôle de « courtier de l'information » inhérent au métier d'entrepreneur : durant la période d'observation, l'un des entrepreneurs a élaboré un organigramme qui a ensuite été mis en œuvre. Cette mesure était la conséquence d'une manifestation destinée aux anciens clients et aux clients actuels qui a permis à l'entrepreneur de prendre conscience d'une certaine négligence à l'égard des clients actuels. Il n'existait par exemple aucun contact institutionnalisé entre l'entreprise et ses clients actuels, une lacune confirmée par l'entrepreneur : « Nous sommes performants dans le domaine du développement et de la vente de produits mais beaucoup moins lorsqu'il s'agit de fidéliser la clientèle. » Suite à cette prise de conscience, les mesures à engager étaient claires pour cet entrepreneur : créer un service après-vente et adapter l'organigramme en conséquence. L'entrepreneur s'est ensuite attaché à convaincre les autres dirigeants d'une telle nécessité. Au final, sa décision fut approuvée tant par le conseil de surveillance que par la Direction.

Les autres activités observées incluaient également les aspects suivants :

- **Négociations, prise de décisions et instructions (17% du temps de travail)** : les entrepreneurs sont souvent impliqués dans des négociations de diverses natures (p. ex. spécifications de produits, partenariats, contrats de travail) avec un grand nombre de parties prenantes internes et externes. Souvent, les décisions prises ou les instructions transmises par l'entrepreneur résultent de négociations menées au préalable.
- **Participation à l'activité opérationnelle (8% du temps de travail)** : la majeure partie des chefs d'entreprise contribuent à l'élaboration opérationnelle des prestations. Selon la branche dans laquelle la société opère, il peut s'agir d'une contribution à la fabrication d'un produit ou de la fourniture directe de prestations au client. L'un des entrepreneurs a réparti les attributions au sein de l'entreprise de sorte à pouvoir se retirer entièrement de l'activité opérationnelle.
- **Travail analytique (8% du temps de travail)** : les travaux analytiques étaient en général réalisés seul au bureau ou, plus rarement, durant les déplacements. Parmi les activités typiques de cette catégorie figuraient le développement de concepts, l'élaboration ou le remaniement de documents tels que les plans d'affaires, les contrats et les rapports,

ainsi que les calculs, notamment les analyses de sensibilité ou les projections mises en œuvre à l'aide des logiciels correspondants.

- **Entretien de relations (8% du temps de travail)** : l'une des principales tâches de tout patron consiste à entretenir des relations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Pour y parvenir, il doit d'une part veiller à maintenir des contacts au sein de l'organisation (p. ex. conversations informelles durant la pause-café ou « small talk ») et, d'autre part, avoir recours à différentes formes de réseautage (« networking ») afin d'établir, d'entretenir et de renforcer les contacts en dehors de l'organisation ainsi que d'échanger des informations « subjectives » avec les clients, fournisseurs, investisseurs et autres partenaires.
- **Surveillance et contrôle (6% du temps de travail)** : le contrôle et la surveillance du résultat de l'entreprise, de la performance des différents domaines d'activité et de celle des collaborateurs peuvent être réalisés de diverses manières. Le plus souvent, les contrôles formels sont effectués au moyen de rapports et de statistiques et consistent à vérifier les chiffres-clés ou à procéder à certains ajustements entre les objectifs et la situation actuelle. Le contrôle des travaux des collaborateurs a lieu la plupart du temps dans le cadre de réunions régulières ou d'entretiens spontanés.
- **Organisation personnelle (6% du temps de travail)** : les entrepreneurs consacrent une partie de leur temps de travail à l'organisation et à la coordination de leurs affaires personnelles. Ceci comprend entre autres le traitement d'e-mails ou de fichiers, la mise à jour de l'agenda, la saisie des heures de travail ou la révision de fichiers enregistrés dans les banques de données de la société.

La figure 6 présente une vue d'ensemble de la répartition du temps de travail total selon les différentes activités.

3.5 Les catégories de Mintzberg

Afin de pouvoir procéder à une comparaison avec l'étude réalisée par H. Mintzberg, toutes les activités ont été classées en fonction des attributs utilisés par ce dernier. Dans son étude, H. Mintzberg distinguait les catégories suivantes : *réunions prévues*, *rencontres imprévues*, *travail de bureau*, *appels téléphoniques* et *visites*. Les réunions prévues sont convenues au préalable tandis que les rencontres imprévues ont lieu sans qu'une date précise ne soit fixée à l'avance. Par « travail de bureau », H. Mintzberg entend les activités que les entrepreneurs effectuent dans le cadre de leur organisation personnelle, par exemple le traitement du courrier ou l'élaboration d'un document. Outre les activités mentionnées, nous avons ajouté dans notre étude la gestion des e-mails à cette catégorie. La rubrique « Appels téléphoniques » regroupe les appels sur les lignes fixe et mobile ainsi que les vidéoconférences. La catégorie « Visites » désigne les déplacements au sein de l'entreprise dont l'objectif principal est de rester informé du déroulement des affaires.

En classant les activités des entrepreneurs conformément aux catégories utilisées par H. Mintzberg dans son étude, on s'aperçoit que ceux-ci consacrent le plus clair de leur temps aux réunions prévues (35%) suivies du travail de bureau (29%), des rencontres imprévues (16%) et des appels téléphoniques (16%). Comparée aux résultats des managers observés par H. Mintzberg, notre étude révèle un décalage au détriment des réunions prévues (35% pour les entrepreneurs contre 59% pour les managers). En revanche, les entrepreneurs consacrent plus de temps aux appels téléphoniques (16% contre 6%), aux rencontres imprévues (16% contre 10%) ainsi qu'au travail de bureau (29% contre 22%). Le temps consacré aux visites dans l'entreprise s'élève pour les entrepreneurs à 2% contre

Répartition du temps de travail selon les catégories de Mintzberg

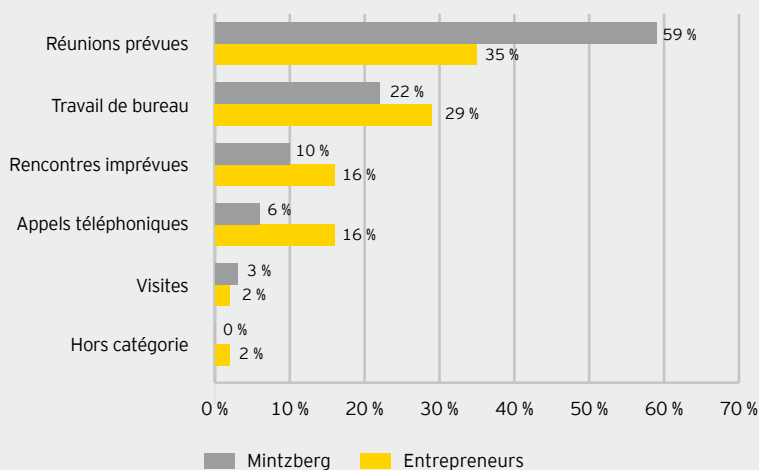


Figure 7

3% pour les managers. La figure 7 fournit une comparaison des résultats de l'étude de H. Mintzberg avec ceux de la présente étude.

Deux raisons peuvent être à l'origine des écarts constatés :

Il existe d'une part des différences fondamentales entre le travail des entrepreneurs et celui des managers. En leur qualité de dirigeants visionnaires, les six entrepreneurs observés sont à la tête de petites et moyennes entreprises en expansion qui diversifient leur gamme de produits, ouvrent de nouvelles filiales, recrutent du personnel et acquièrent des capitaux. Ils opèrent dans un environnement dynamique, une réalité confirmée par la fréquence élevée et l'étendue des activités accomplies ainsi que par un plus grand nombre de rencontres imprévues et d'appels téléphoniques.

D'autre part, depuis la publication de l'étude de H. Mintzberg, des progrès technologiques déterminants ont été réalisés. Certains entrepreneurs utilisent des téléphones portables avec accès à Internet, leur permettant d'être joignables à tout moment et pratiquement partout. La rapidité et l'intensité de la communication ont en outre considérablement augmenté ces dix dernières années. Durant les années 70 du siècle précédent, il était courant de ne répondre à un courrier que dans les deux à trois jours suivant sa réception et à une demande par téléphone uniquement le jour d'après. Aujourd'hui, la réponse à un e-mail, un appel téléphonique ou un texto est attendue dans un délai de quelques heures. Enfin, la disponibilité, l'étendue et la profondeur des informations se sont fortement accrues. Les entrepreneurs se sentent ainsi de plus en plus contraints à obtenir, à filtrer et à utiliser en permanence de nouvelles informations.



Sedo GmbH Deutschland

Secteur d'activité : services Internet

Année de fondation : 2001

Chiffre d'affaires en 2008 : EUR 55 mio.
(CHF 83 mio.)

Nombre moyen d'employés en 2008 : 170

Société implantée à Cologne (Allemagne), Boston (USA) et Londres (GB), Sedo est la première plate-forme mondiale d'achat-vente de noms de domaine. Elle compte près de 900'000 membres et plus de 13 millions de domaines disponibles à la vente (toutes extensions confondues) dont plus de 6 millions sont parqués. Sedo offre une gamme de services diversifiés liés aux domaines sur Internet allant de la commercialisation au parking en passant par l'évaluation et le transfert.

« Un entrepreneur assume de nombreuses fonctions, ce qui rend son travail varié et chaque jour plus intéressant : contribuer aux tâches opérationnelles fait tout aussi partie de ses activités que la publicité ou la vente auprès des clients et des partenaires, la planification et le développement de produits et de stratégies, le recrutement et le coaching d'employés et j'en passe. La multitude de petites choses imprévues qui se produisent chaque jour et qui requièrent toute l'attention de l'entrepreneur pour les résoudre est, à mon avis, ce qui caractérise le mieux ce métier. »

Tim Schumacher

4 Comment les entrepreneurs communiquent-ils ?

4.1 Communication

L'échange d'informations et d'opinions ainsi que les entretiens avec différents interlocuteurs par le biais des moyens de communication les plus divers dominent le quotidien des entrepreneurs. Ceux-ci consacrent en effet 81% de leur temps de travail total à communiquer : entretiens personnels avec les collaborateurs, réunions de travail et entretiens avec les clients,

échanges d'e-mails, appels téléphoniques ou vidéoconférences. La fonction de « centre informationnel et décisionnel » de l'organisation assumée par l'entrepreneur prend donc ici tout son sens. Dans l'ensemble, les entrepreneurs semblaient apprécier cette communication permanente et rechercher la sensation d'être au « cœur de l'action ».

Répartition du temps de travail selon les interlocuteurs - vue d'ensemble

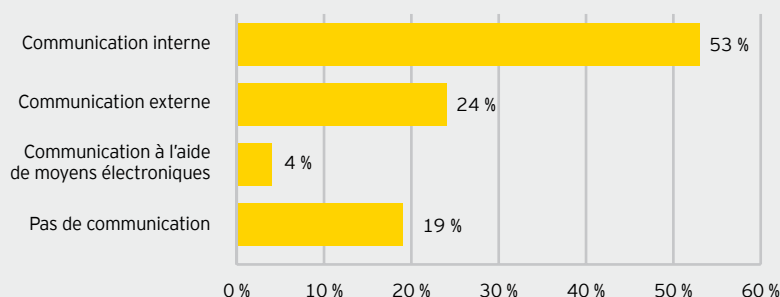


Figure 8

4.2 Interlocuteurs

La majeure partie de la communication a lieu avec des membres internes à l'entreprise, le plus souvent des collaborateurs (53% du temps de travail). Ce pourcentage élevé de communication interne est probablement dû au fait que les entrepreneurs observés sont des entrepreneurs confirmés et que leur entreprise a déjà atteint une certaine taille. Chez les entrepreneurs plus jeunes, la communication est vraisemblablement plus axée sur l'extérieur dans le but d'acquiescer des capitaux, des clients et des partenaires ainsi que de recruter de nouveaux employés. Les sociétés relativement importantes en termes de taille requièrent par ailleurs davantage de coordination et d'administration.

24% du temps de travail sont dédiés aux échanges avec des personnes externes à l'entreprise telles que les clients, les bailleurs de fonds, les candidats, les fournisseurs ou le réseau social de l'entrepreneur. La figure 8 illustre la répartition du temps de travail selon les interlocuteurs internes et externes. Dans la mesure où nous en avons eu connaissance, les e-mails lus ou envoyés ont été classés en fonction des interlocuteurs respectifs. Ceci n'ayant pas été possible dans tous les cas, les parts de temps correspondant aux activités concernées ont été regroupées dans la catégorie *Communication à l'aide de moyens électroniques*.

La diversité et la variété des interlocuteurs constituent une caractéristique-clé de cette catégorie. Les entrepreneurs communiquent sur un pied d'égalité avec une multitude de parties prenantes internes et externes. Ils doivent donc sans cesse adapter leurs objectifs, exigences et modes de communication afin que celle-ci soit la plus efficace possible et leur permette d'atteindre leurs objectifs. Les managers, en revanche, communiquent avec un groupe cible plutôt homogène au sein de leur entreprise. La capacité d'adaptation à chaque interlocuteur représente dès lors un défi majeur pour les entrepreneurs. La figure 9 offre une vue d'ensemble des interlocuteurs internes et externes.

Répartition du temps de travail selon les interlocuteurs – détails

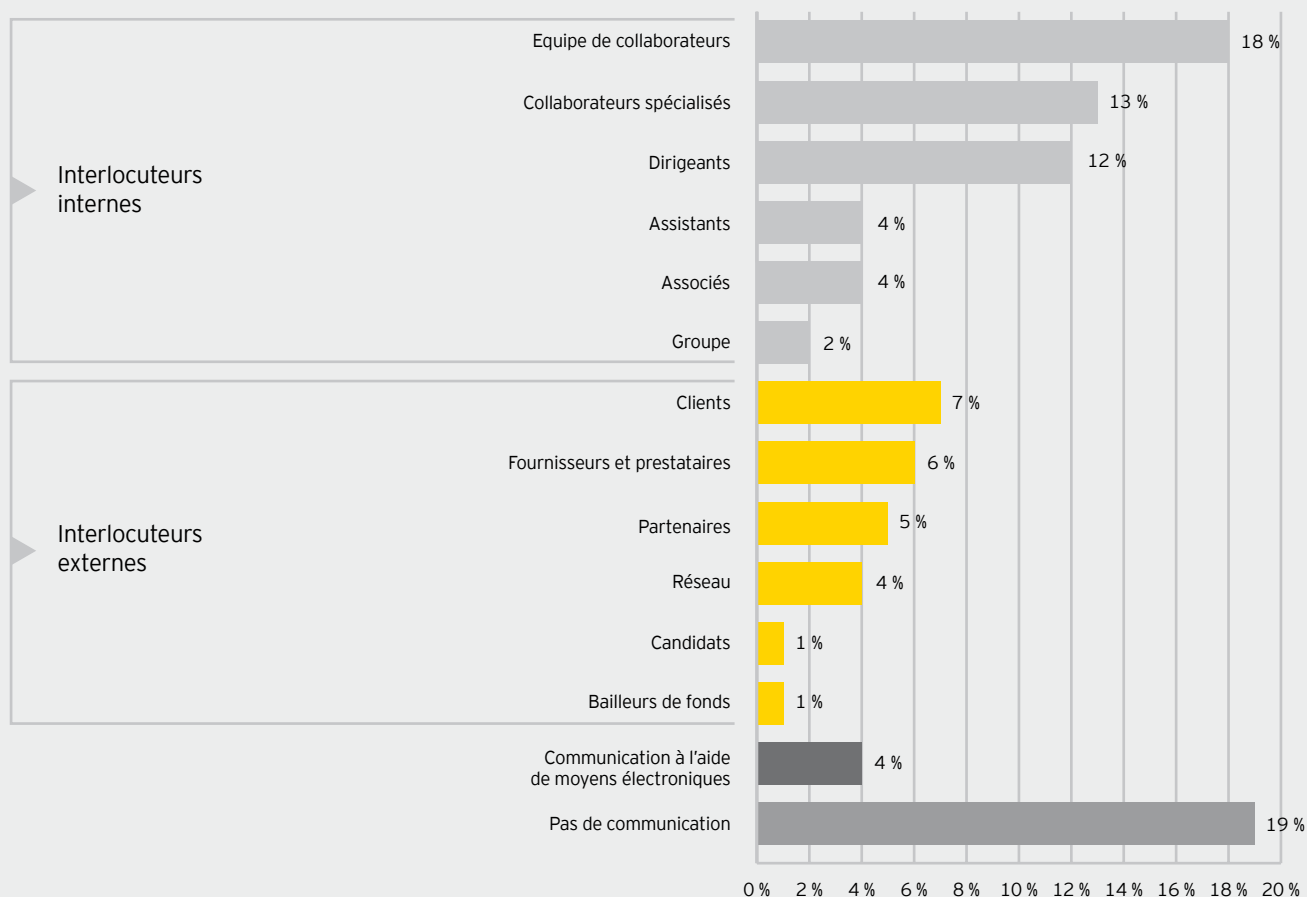


Figure 9

Dans la catégorie des interlocuteurs internes, la communication en équipe, c'est-à-dire avec plus d'un collaborateur, occupe avec 18% la première place. L'entrepreneur joue ici souvent le rôle d'animateur qui concilie des intérêts divergents, garde le contrôle des objectifs de la réunion, clarifie les malentendus et les problèmes, reçoit et transmet des informations. Une part importante du temps de travail est également accordée à la communication avec les collaborateurs spécialisés au sein de l'entreprise (13%), un chiffre qui s'explique entre autres par la forte implication de certains patrons dans l'activité opérationnelle de la société.

Bien qu'elles présentent une hiérarchie horizontale, les sociétés des entrepreneurs observés ont atteint une taille qui rend nécessaire le recours à une équipe dirigeante composée de plusieurs membres, un aspect qui se reflète également dans le profil de communication (12%).

Concernant les interlocuteurs externes, nul ne sera surpris de constater que la priorité est accordée à la communication avec les clients (potentiels) (7%). Celle-ci fait par ailleurs l'objet d'une préparation scrupuleuse par les entrepreneurs. Certains recherchaient ainsi plusieurs fois par jour un contact étroit avec les clients afin de

« sonder leurs besoins et déceler d'éventuels changements ». Les entrepreneurs ont fait preuve d'un talent de vendeur impressionnant; l'un d'entre eux faisant même participer régulièrement ses collaborateurs aux entretiens menés avec les clients en guise de formation. Les fournisseurs et prestataires (6%), les partenaires (potentiels) (5%) ainsi que le réseau social (4%) jouent également un rôle important dans la communication avec les interlocuteurs externes.

4.3 Moyens de communication

Les entrepreneurs observés communiquent essentiellement de manière personnelle (53%). Malgré les possibilités technologiques disponibles actuellement, les échanges entre personnes restent donc privilégiés. Les entrepreneurs semblent apprécier le fait de pouvoir s'adapter à leur interlocuteur, le convaincre, le motiver et connaître son état d'esprit. La communication personnelle convient en outre à la prise de décisions ad hoc et permet de réagir rapidement. Avec une part de 15%, les appels téléphoniques jouent à cet égard un rôle important, notamment lorsqu'il s'agit de discuter de problèmes divers ou de transmettre des informations.

A notre surprise, les e-mails ne représentaient que 11% du temps de travail total, la majeure partie de ce pourcentage étant consacrée à la consultation, à la lecture et au classement et non à la rédaction. Les entrepreneurs observés envoyaient en moyenne 20 e-mails par jour, un chiffre à multiplier par trois ou quatre pour les e-mails reçus par certains d'entre eux. Ceci prouve que les entrepreneurs adoptent une méthode de travail très sélective : seules les demandes les plus importantes font l'objet d'une réponse personnelle, certaines sont transférées et le reste est supprimé. Notons que le courrier postal est sur le point d'être entièrement substitué par la messagerie électronique. L'envoi de documents imprimés est désormais réservé aux occasions spéciales telles que la communication avec des clients ou bailleurs de fonds importants. La figure 10 fournit une vue d'ensemble de la fréquence d'utilisation et de la part de temps consacrée aux différents moyens de communication. Sont compris dans la catégorie « Autres » les lettres, vidéoconférences, messages instantanés et activités sur les sites de réseautage social tels que XING, Facebook, etc.

Dans la figure 11, l'attribut « Communication personnelle » est structuré en fonction

Répartition du temps de travail et des activités selon les moyens de communication utilisés - vue d'ensemble

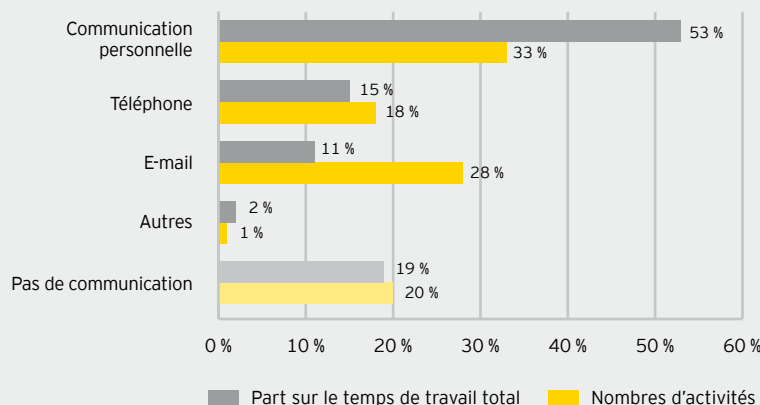


Figure 10

Répartition du temps de travail selon les moyens de communication utilisés - détails

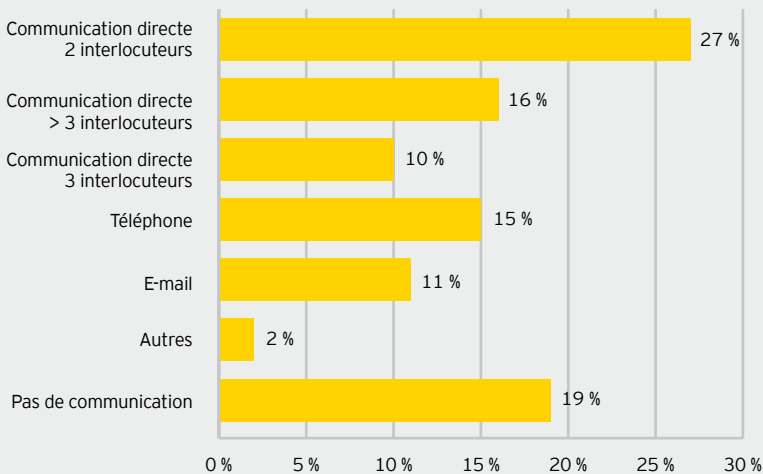


Figure 11

du nombre d'interlocuteurs (deux, trois ou plus) dans le cadre d'un entretien ou d'une réunion, l'entrepreneur étant compris dans ce chiffre. On constate que 27% du temps de travail total sont consacrés à la communication personnelle directe avec deux interlocuteurs seulement.

TERRA Umwelttechnik GmbH
Autriche

Secteur d'activité : technologie
environnementale
Année de fondation : 2004
Chiffre d'affaires en 2008 : EUR 4 mio.
(env. CHF 6 mio.)
Nombre moyen d'employés en 2008 : 50

TERRA Umwelttechnik GmbH est une entreprise à vocation environnementale spécialisée dans l'assainissement des sols, des eaux et des déchets. Le traitement de sites contaminés aux hydrocarbures constitue le cœur de métier de la société. TERRA Umwelttechnik GmbH est présente en Europe centrale, en Europe du Sud et de l'Est ainsi qu'en Afrique du Nord.

« Ne promets à ta clientèle jamais plus que ce que tu es capable de lui offrir dans la limite de tes possibilités et lorsque tu l'as promis, fais également tout ce qui est en ton pouvoir pour honorer tes engagements ».

Robert Philipp



« Pour réussir, l'entrepreneur doit agir en fonction de l'objectif visé. Une philosophie qui détermine également son mode de travail. La prospérité de l'entreprise doit toujours être au centre de ses préoccupations. »

Walter Hübscher



Zaunteam Franchise AG
Suisse

Secteur d'activité : sécurité/second œuvre
Année de fondation : 1998
Chiffre d'affaires en 2008 : EUR 26 mio.
(CHF 40 mio.), chiffre d'affaires total des
partenaires franchisés
Nombre moyen d'employés en 2008 : 271
(employés des partenaires franchisés)

Zaunteam fait partie des entreprises leaders du marché européen des clôtures et systèmes de clôture. Depuis 1998, Zaunteam Franchise AG permet à de nombreux partenaires de s'installer à leur compte. La société compte désormais 51 franchisés en Suisse, Allemagne et Autriche.

5 Entrepreneurs performants : quels enseignements en tirer ?

Le quotidien professionnel d'un entrepreneur se caractérise par une charge de travail importante, une multitude d'activités relevant des domaines les plus divers et d'innombrables interruptions. Les entrepreneurs accomplissent en moyenne plus de 400 activités différentes par semaine, la plupart durant cependant moins de cinq minutes. Considérable, rapide, fragmenté, varié et intense, autant d'attributs qui permettent de décrire le travail quotidien des entrepreneurs observés.

Comment les entrepreneurs font-ils alors pour ne pas se perdre dans les détails et garder la vue d'ensemble de la situation ? L'analyse des données nous a permis d'identifier différents rôles assumés soit en alternance soit simultanément par les entrepreneurs. Certaines fonctions du métier d'entrepreneur consistent à préparer l'avenir, d'autres à assurer le bon déroulement des affaires au quotidien. Nous pensons qu'il est utile de bien connaître les différents rôles afin de pouvoir déterminer le temps que l'on souhaite y consacrer ainsi que la manière de les mettre en œuvre.

Nous avons également pu observer différentes attitudes de la part des entrepreneurs concernant l'utilisation la plus efficace de leur principale ressource : le temps.

5.1 Les différents rôles de l'entrepreneur

Les entrepreneurs exercent une multitude de fonctions. Certaines d'entre elles consistent à assurer le bon déroulement des affaires tandis que d'autres contribuent à façonner l'avenir de l'entreprise.

Tous les rôles ne requièrent néanmoins pas la même intensité au même moment. Bien au contraire : au fil du temps, les priorités des entrepreneurs performants changent au profit d'activités qui leur permettent d'influencer l'avenir de leur entreprise. Plus la marge de manœuvre dont dispose l'entrepreneur pour accomplir les tâches liées au développement de l'entreprise est grande et plus la gestion des affaires courantes est satisfaisante, plus l'entreprise sera prospère.

Nous avons recensé au total dix rôles différents assumés par les entrepreneurs. Trois permettent à l'entrepreneur d'une part de façonner l'avenir de l'entreprise (activités stratégiques) et d'autre part de veiller à la bonne marche des affaires (activités opérationnelles). Quatre autres fonctions lui servent par ailleurs à exercer une influence soit sur les domaines opérationnels soit sur les domaines stratégiques (cf. figure 12).

Visionnaire, explorateur, pilote : façonner l'avenir

Le visionnaire : en tant que visionnaire, l'entrepreneur indique la direction que doit prendre l'entreprise sur le long terme. L'entreprise vise-t-elle la position de leader mondial de la niche de marché dans laquelle elle opère ? Souhaite-t-elle être la plus compétitive en termes de prix dans le secteur de masse ? Pour guider une entreprise dans telle ou telle direction, il convient néanmoins également de savoir communiquer sa vision. Il ne suffit pas de l'avoir en tête et de la garder pour soi. Les entrepreneurs performants se distinguent par la solidité de leurs visions qu'ils partagent avec leurs collaborateurs et qui leur servent de fondement pour orienter l'entreprise dans la bonne direction.

L'explorateur : faire preuve d'esprit d'entreprise signifie également identifier et développer de nouvelles opportunités commerciales non perçues comme telles par les autres, souvent même pas par ses propres collaborateurs. En pensée comme dans leurs actes, les entrepreneurs sont sans cesse à la recherche de nouveaux marchés, produits, prestations ou modèles commerciaux à développer et à mettre en œuvre.

Les différents rôles de l'entrepreneur

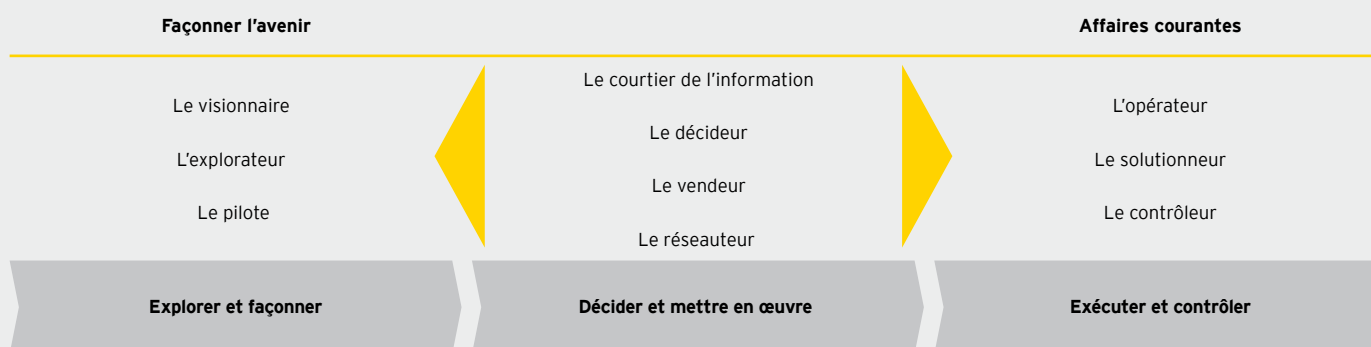


Figure 12

Le pilote : dans son rôle de pilote, l'entrepreneur doit permettre à l'entreprise de garder le cap. Il doit réfléchir à la manière d'atteindre les objectifs et définir les prochaines étapes déterminantes pour la société. Les objectifs de l'entreprise doivent-ils être réalisés sur la base de partenariats ou grâce à une croissance organique ? Lorsque des difficultés ou des développements imprévus se produisent, c'est à l'entrepreneur qu'il incombe de déterminer si et comment la voie choisie doit être modifiée.

Courtier de l'information, décideur, vendeur, réseuteur : entre travail opérationnel et travail stratégique

Le courtier de l'information : l'entrepreneur constitue en quelque sorte la « plaque tournante de l'information » au sein de l'entreprise. Des informations lui sont transmises en permanence par ses collaborateurs, partenaires et réseaux. Il doit ensuite décider à qui communiquer quel type d'information et comment l'utiliser. Pour garantir l'efficacité, il nous semble essentiel que l'entrepreneur ne subisse pas les informations qu'il reçoit mais qu'il puisse décider lui-même de la manière de les traiter. Notons à ce propos que seuls quelques-uns des entrepreneurs sont parvenus à garder leur téléphone portable éteint durant une réunion ou à résister à la tentation de consulter leur messagerie électronique lorsqu'ils recevaient un nouvel e-mail.

Le décideur : les entrepreneurs bien organisés se concentrent sur les décisions stratégiques importantes tandis que leurs collaborateurs disposent des connaissances et de la marge de manœuvre suffisante pour prendre les décisions relatives aux affaires courantes. Dans le meilleur des cas, les entrepreneurs n'interviennent dans les décisions opérationnelles que lorsqu'il s'agit de mandats particulièrement importants ou de clients spéciaux ou lorsque des difficultés surviennent. Puisqu'il est impossible de définir en détail ce qui caractérise, par exemple, un client spécial ou des circonstances difficiles, il est d'autant plus important que les collaborateurs soient en mesure d'estimer quand le recours à l'entrepreneur est nécessaire et quand il ne l'est pas.

Le vendeur : les entrepreneurs doivent savoir vendre. Ils doivent positionner leurs produits et prestations sur le marché et « vendre » leurs idées à leurs collaborateurs, partenaires et investisseurs afin d'acquérir les ressources nécessaires à leur organisation. Ils remplissent ainsi le rôle de vendeur

en interne comme en externe. Nous avons pu constater chez les entrepreneurs observés une grande aptitude à communiquer leurs visions et leurs idées à des tiers afin de les gagner à leur cause. Une de leurs principales qualités consiste notamment à définir leurs attentes de manière claire et précise et à savoir exprimer leur insatisfaction sans pour autant réagir de manière exagérée lorsque leurs attentes ne sont pas remplies. Un bon vendeur ne doit pas forcément chercher à plaire.

Le réseuteur : des études montrent que les entrepreneurs performants disposent d'un réseau important et diversifié. Ils ne côtoient pas uniquement leurs pairs mais aussi des connaissances et amis venant d'horizons totalement différents, certaines de leurs connaissances pouvant également prendre la forme de contacts individuels. Ce sont précisément ces nombreux contacts qui donnent de nouvelles impulsions à l'entrepreneur et lui permettent de prendre du recul par rapport à son travail quotidien. Si le rôle de réseuteur convient si bien à l'entrepreneur, c'est probablement parce qu'il se distingue par une grande curiosité intellectuelle et l'envie de découvrir sans cesse de nouvelles choses.

Opérateur, solutionneur, contrôleur : assurer le bon déroulement des affaires courantes

L'opérateur : certains des entrepreneurs observés participent régulièrement à l'élaboration effective des prestations tandis que d'autres n'y contribuent qu'à titre exceptionnel ou, comme dans le cas de l'un d'entre eux, se retirent complètement des affaires courantes opérationnelles. Par « affaires courantes opérationnelles », on entend l'ensemble des activités nécessaires à l'élaboration, la vente ou la facturation de prestations, dans la mesure où il ne s'agit pas de mandats ou de clients exceptionnels. Cela reviendrait pour le gérant d'un restaurant, par exemple, à se mettre lui-même aux fourneaux.

La taille de l'entreprise joue bien sûr ici un rôle important. Il est sans aucun doute beaucoup plus difficile de ne pas assumer de tâche opérationnelle dans une petite entreprise que dans une grande entreprise qui peut compter sur un plus grand nombre de collaborateurs à même d'accomplir éventuellement ce genre de tâches. Cela dit, nous avons l'impression que les entrepreneurs performants sont principalement ceux qui parviennent à se retirer de la gestion des affaires courantes sans pour

autant perdre entièrement le contact avec les clients.

Le solutionneur : lorsque les choses ne se déroulent pas comme prévu, le patron doit parfois intervenir, ne serait-ce que pour rassurer un client. On parle alors de « troubleshooting » ou de dépannage. D'après nos expériences, le dépannage est une activité que les entrepreneurs maîtrisent plutôt bien – probablement parce qu'il s'agit de faire face à des situations inédites : un domaine dans lequel les entrepreneurs excellent. L'entrepreneur ne doit cependant pas résoudre tous les problèmes. Un bon entrepreneur a pleinement conscience des cas où on fait appel à lui pour résoudre un problème qui pourrait être réglé par l'un de ses collaborateurs ou des situations dans lesquelles un collaborateur cherche à contourner son supérieur direct. Dans les deux cas, il peut être important de ne pas résoudre le problème soi-même mais d'aider le collaborateur concerné ou, dans le second cas, le supérieur à le faire.

Le contrôleur : en tant que contrôleurs, les entrepreneurs veillent à ce que leurs collaborateurs se concentrent sur les bons objectifs et qu'ils les réalisent. Ainsi, à l'occasion de réunions qui ont lieu régulièrement, les collaborateurs communiquent l'état d'avancement de leurs travaux ou les responsables de service évaluent le degré de réalisation des objectifs de leur département (p. ex. taux de réalisation de 80% / satisfaisant). Les entrepreneurs s'assurent que les liquidités nécessaires sont garanties, observent les résultats mensuels et trimestriels, vérifient les contrats importants avant signature et veillent à ce que les présentations importantes destinées aux clients soient préparées avec soin. D'après notre étude, les entrepreneurs performants ont développé certaines procédures leur permettant de garder le contrôle des domaines mentionnés. Celles-ci peuvent prendre la forme de réunions tenues régulièrement dans le cadre desquelles chaque collaborateur effectue un compte-rendu de l'état de ses activités ou d'un jour précis réservé à l'entretien régulier avec le directeur financier.

5.2 Choses à faire ou à éviter

Gestion du temps : le temps, la ressource la plus précieuse de l'entrepreneur

Qui détermine votre temps ? Dans la plupart des cas, vous êtes, en tant qu'entrepreneur, maître de votre temps. Mais disposez-vous également des systèmes et des procédures qui vous permettent de le « protéger » ? Si vous êtes régulièrement confronté aux mêmes problèmes de temps, ce n'est alors probablement pas le cas. Arrivez-vous fréquemment en retard à vos réunions ? Devez-vous rédiger vos rapports mensuels en quatrième vitesse ? L'observation d'entrepreneurs performants montre qu'il est possible de gagner du temps lorsque les événements récurrents ont lieu à intervalles réguliers et se déroulent selon le même schéma.

La perte de temps peut également résulter du fait qu'un nombre trop élevé de collaborateurs soient impliqués dans certaines activités et aient ainsi tendance à consacrer davantage de temps aux échanges entre eux qu'à s'acquitter de la tâche en question avec efficacité et détermination.

Il en va de même lorsque le nombre de collaborateurs qui en réfèrent directement à vous est supérieur à cinq. Ceci entraîne une explosion des activités subséquentes, des interruptions fréquentes et empêche de se concentrer sur l'essentiel.

Entraînez les membres de votre structure organisationnelle et décisionnelle à travailler efficacement. Des réunions trop nombreuses peuvent se traduire par une perte de temps significative. Lorsque vos responsables d'équipes sont capables d'accomplir une tâche sans votre intervention, laissez-les faire. Habituez vos collaborateurs à clarifier eux-mêmes les questions qui se présentent et à ne vous consulter que dans les cas critiques mais, le cas échéant, sans attendre. Vos collaborateurs doivent apprendre à distinguer les tâches dans lesquelles vous souhaitez intervenir de celles dont vous ne souhaitez pas vous occuper.

Choisissez le moyen de communication adapté à chaque situation en veillant si

possible à garder le contrôle de votre temps. Le recours à la messagerie électronique vous laisse, par exemple, la liberté de décider du moment où vous répondrez.

Priorités : qu'est-ce qui est réellement important ?

La multiplicité des tâches (« multitasking ») est un concept souvent invoqué, mais qui ne fonctionne que rarement en réalité. S'il est certes possible de gérer plusieurs projets à la fois, les différentes activités que nous accomplissons ne peuvent être traitées que les unes après les autres. Selon nos observations, les entrepreneurs performants travaillent de manière très concentrée sur une tâche spécifique et essaient, dans la mesure du possible, de la terminer au plus vite. S'ils sont interrompus entre-temps, ils retournent ensuite immédiatement à l'activité suspendue pour la mener à bonne fin. Concentrez-vous uniquement sur les tâches importantes qui relèvent de votre fonction d'entrepreneur et qui font progresser l'entreprise. Déléguez sans tarder les tâches récurrentes, opérationnelles et administratives.

Classez vos tâches selon vos priorités et demandez-vous si cette activité est vraiment importante et nécessaire ? Un tel procédé requiert, il est vrai, un certain courage. Mais n'oubliez pas que votre mission principale consiste à garantir l'avenir de votre entreprise ainsi qu'à développer et évaluer de nouvelles opportunités commerciales. La gestion des affaires courantes opérationnelles ou administratives n'est pas de votre ressort. Ne fixez pas vos priorités uniquement pour vous mais aussi pour votre entreprise !

Déléguer : devez-vous réellement le faire vous-même ?

Avez-vous besoin d'une journée de 48 heures pour accomplir votre travail ? Votre journée de travail est-elle stressante au point que vous ne vous souvenez plus en fin de journée de ce que vous avez fait ? Si vous vous reconnaissez dans ces déclarations, il se peut alors que vous assumiez une quantité trop importante d'activités. Les arguments les plus fréquemment avancés pour justifier une telle situation sont les suivants : « Expliquer cette tâche

ou ce projet à un autre collaborateur prendrait trop de temps ! », « Personne d'autre n'est disponible ou assez fiable pour accomplir ce travail. », « En le déléguant à quelqu'un d'autre, je perds le contrôle du projet. » Au moment de la création de l'entreprise et durant la phase de démarrage, la majorité des entrepreneurs sont de réels brasseurs d'affaires et se chargent plus ou moins de l'ensemble des activités. La croissance de l'entreprise n'est cependant possible que si vous acceptez de déléguer certaines tâches, aussi difficile que ce soit. Pensez par conséquent toujours à vous poser cette question : « Dois-je réellement le faire moi-même ? ».

Il existe plusieurs facteurs-clés pour déléguer avec succès :

- ▶ Identifiez et recrutez les meilleurs collaborateurs pour la tâche à accomplir.
- ▶ Définissez des objectifs concrets et précis avec vos collaborateurs (quoi, jusqu'à quand, avec qui ?).
- ▶ Permettez à vos collaborateurs d'acquérir les compétences nécessaires.
- ▶ Contrôlez les résultats de temps à autre (mais pas en permanence) et commentez-les.

Les bons entrepreneurs recrutent des collaborateurs dont le profil convient mieux que le leur au poste concerné. Ils font en outre appel, lorsque la société a dépassé la phase de démarrage, à des collaborateurs qui jouissent déjà d'une solide expérience dans la gestion d'organisations relativement importantes.

Communiquez efficacement

Soyez conscient du fait que la communication peut être utilisée pour atteindre les objectifs les plus divers, par exemple mettre à disposition des informations dans le cadre d'un processus décisionnel, inciter un interlocuteur à effectuer une action précise ou expliquer ses idées ou points de vue à des tiers. Choisissez toujours le moyen de communication qui convient le mieux à vos objectifs ainsi que le bon interlocuteur.

Pour continuer à améliorer votre comportement en matière de communication, apprenez à écouter. Certains des entrepreneurs que nous avons observés se sont

révélés d'excellents auditeurs et ont adopté une attitude beaucoup moins agressive que ce à quoi nous nous attendions. Ils écoutaient activement et témoignaient leur attention à leurs interlocuteurs aussi bien de manière verbale que non verbale. Ces entrepreneurs étaient très ouverts à la conversation et prêts à accepter des opinions différentes. L'écoute semble être un élément-clé de la culture d'entreprise.

Le mode de communication des entrepreneurs présentait cependant un aspect supplémentaire. S'ils faisaient preuve d'une grande capacité d'écoute, ils en attendaient également de même de la part de leurs interlocuteurs. Les entrepreneurs communiquaient par ailleurs très clairement ce qu'ils pensaient et ce qu'ils attendaient de leurs collaborateurs. Un principe valable également lorsqu'il s'agissait de témoigner leur insatisfaction concernant le mode de travail ou les résultats. Indiquez clairement ce que vous attendez des autres et ce que vous êtes prêt à leur donner. Pour expliquer leurs objectifs à leurs collaborateurs, certains entrepreneurs ont recours aux histoires vécues. Celles-ci peuvent s'avérer un moyen très efficace pour communiquer votre vision ou vos objectifs à d'autres.

Veillez à trouver un équilibre entre travail et vie privée

Votre société est pour ainsi dire votre « bébé », mais pensez également à votre vie en dehors de l'entreprise. Accordez-vous du temps (p. ex. soirées, week-ends, vacances) que vous consacrez uniquement à votre vie privée. Prenez l'habitude de ne pas vous soucier de votre entreprise durant ces moments-là. Ce temps « sacré » vous permettra de respirer et de vous occuper de votre famille et de vos amis. Une vie privée satisfaisante et harmonieuse contribue de manière non négligeable au maintien de votre énergie entrepreneuriale. Les entrepreneurs en bonne santé sont plus efficaces, ont plus d'énergie et sont disponibles plus longtemps pour leur entreprise. De courtes pauses, beaucoup de sommeil, la pratique régulière d'une activité physique et une alimentation saine sont essentiels pour rester en bonne santé. Certains des entrepreneurs que nous avons observés assument en outre des responsabilités dans le cadre de projets

ou d'organisations (p. ex. organismes de bienfaisance, écoles, associations sportives, formations politiques) qui n'ont rien à voir avec leur entreprise mais qui leur permettent de prendre du recul par rapport à leur travail.

Restez pragmatique et opportuniste

Même si toute stratégie doit être bien pensée et si aucune décision financière ne devrait être prise avant d'avoir recueilli tous les éléments pertinents : restez pragmatique. « Si j'attends d'avoir clarifié toutes les questions nécessaires avant de lancer un produit sur le marché, j'arriverai tout simplement trop tard ! », explique l'un des entrepreneurs.

L'opportunisme a souvent une connotation négative qui est justifiée dans certains domaines. En tant qu'entrepreneur, n'hésitez cependant pas à adopter une attitude opportuniste sélective. Réagissez à l'évolution des circonstances extérieures et modifiez éventuellement vos projets. Si l'un de vos collaborateurs avance des arguments convaincants pour défendre son idée, ayez l'intelligence d'accepter sa solution sans chercher à imposer la vôtre. Une telle attitude ne sert pas uniquement l'entreprise mais motive également vos collaborateurs. Nous avons constaté que les entrepreneurs ayant participé à l'étude étaient très ouverts aux idées des autres. Rappelons qu'il faut toujours privilégier les meilleures idées et solutions et que les décisions d'ordre politique ou hiérarchique ne devraient pas figurer au premier plan.

Essayez d'éviter autant que possible que les questions à caractère « politique » ne prennent le dessus dans votre entreprise. Celles-ci détournent en effet vos collaborateurs de leurs objectifs et portent préjudice à une culture d'entreprise productive, motivante et positive. Les entrepreneurs performants recherchent des solutions simples et directes aux problèmes, communiquent ouvertement et aimablement mais sans faire de détour et attendent un comportement similaire de la part de leurs collaborateurs.

Remarques

¹ L'expression « entrepreneurs confirmés » se réfère aux entrepreneurs qui possèdent et dirigent une entreprise et versent des salaires depuis plus de trois ans et demi. Les données relatives à la part des « entrepreneurs confirmés » sur la population active sont tirées des Global Entrepreneurship Monitor Executive Reports des années 2005 à 2008.

² Baumol, W. (1968) : Entrepreneurship in Economic Theory, American Economic Review, an. 1958, 1968, pp. 64 à 71.

³ Mintzberg, H. (1968) : The manager at work. Determining his activities, roles and programs by structured observation. Dissertation. Sloan School of Management, MIT, Cambridge, MA.

⁴ Entre autres : Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (1983) : Mintzberg was right ! A replication and extension of the nature of managerial work. Management Science, 29(8), pp. 975 à 984.

Luthans, F., Welsh, D. H. B., & Taylor III, L. A. (1988) : A descriptive model of managerial effectiveness. Group & Organization Studies, 13(2), pp. 148 à 162

Yukl, G. A. (1989) : Leadership in organizations (2e édition). Englewood Cliffs : Prentice Hall.

⁵ Weber, R. (1985) : Basic content analysis. Beverly Hills, CA : SAGE.

⁶ Mintzberg, H. (1973) : The Nature of Managerial Work. New York : Harper & Row.

⁷ Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (1983) : loc. cit.

Bref portrait d'Ernst & Young

Ernst & Young est un des leaders mondiaux dans les domaines de l'assurance, la fiscalité, les transactions et le conseil. Nos 144'000 collaborateurs, répartis dans le monde entier, partagent les mêmes valeurs et un engagement inébranlable pour fournir une qualité de haut niveau. En Suisse, Ernst & Young est un des leaders en audit et en conseil. Elle offre également ses services dans les domaines de la fiscalité et du droit ainsi qu'en matière de transactions et de comptabilité. Nos 1'900 collaborateurs ont dégagé un chiffre d'affaires de CHF 546 millions pour l'exercice 2008/09. C'est en aidant nos collaborateurs, nos clients et les communautés auxquelles nous appartenons à donner le meilleur d'eux-mêmes que nous faisons la différence. Pour de plus amples informations, rendez-vous sur notre site Internet www.ey.com/ch.

© 2010

Ernst & Young SA

Tous droits réservés.

SKN 0110

Ernst & Young désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles étant une entité juridique séparée. Ernst & Young Global Limited, société britannique, ne fournit aucun service aux clients.