

## NOTES D'ACTUALITÉ

## Attitudes d'entrepreneur : redéfinir la réussite

Sylvie Deslauriers<sup>a</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1607>

---

**Introduction**

L'entrepreneuriat est un défi à la fois enrichissant et exigeant. Il en a toujours été ainsi, quoique ces dernières années aient été caractérisées par bon nombre de perturbations. Les impacts de la pandémie de COVID-19 sur la gestion de l'entreprise sont indéniables. Il est facile, à travers les médias ou simplement par l'observation de son entourage, de constater qu'il y a eu de nombreuses fermetures ou faillites d'entreprises, jeunes et moins jeunes. Plusieurs sont fragilisées. En considérant entre autres la pénurie de main-d'œuvre actuelle, la hausse des coûts ainsi que la difficulté à maintenir une structure financière adéquate, on peut affirmer sans se tromper que les entrepreneurs traversent actuellement une zone de turbulences.

Les recherches, documents, groupements, formations et webinaires sur l'entrepreneuriat sont nombreux. On n'a qu'à inscrire le mot « entrepreneur » dans un moteur de recherche pour constater la grande diversité de sujets et de sources. Une analyse des différentes formes d'entreprises? Les modalités d'un programme gouvernemental? L'information est facilement et rapidement disponible.

Néanmoins, nous sommes d'avis que l'entrepreneur en tant qu'être humain qui vise le mieux-être est un aspect trop peu abordé. C'est pour cette raison que nous avons entrepris d'interroger des entrepreneurs et d'analyser des situations réelles ou vécues personnellement pour y discerner les attitudes entrepreneuriales qui favorisent à la fois le succès de l'entreprise et l'épanouissement de l'individu. Ce long travail de réflexion nous a menée à l'écriture d'un ouvrage intitulé *Attitudes d'entrepreneur*.

Nous croyons fermement que l'entrepreneur actuel et potentiel doit prendre le temps de réfléchir objectivement et constructivement aux attitudes et aux comportements qu'il adopte ou désire adopter. L'environnement complexe dans lequel il évolue ces temps-ci mérite un rappel de ce qui est déontologiquement fondamental. À ce titre, nous suggérons à l'entrepreneur une réflexion en sept thèmes : être conscient, être responsable, être honnête, être conséquent, être chef, être équilibré et être vigilant<sup>1</sup>.

**1. Être conscient**

Pourquoi devenir entrepreneur? C'est une question simple, mais trop souvent escamotée par l'objectif de faire du profit ou la nécessité de gagner sa vie. Certes, cet objectif est légitime, mais insuffisant pour qui veut donner un sens aux expériences vécues.

Dans la gestion d'une entreprise, il apparaît essentiel de se fixer des objectifs plus valorisants. Quels sont les aspects de l'entrepreneuriat qui contribuent à la réalisation personnelle? Par exemple, le désir d'offrir des produits de qualité ou un service personnalisé est valorisant lorsque l'action passionne

<sup>a</sup> Professeure titulaire, Département des sciences comptables, Université du Québec à Trois-Rivières

l'entrepreneur. Ce désir aide à diriger les efforts au bon endroit en facilitant la prise de décisions. Ainsi, il est indispensable d'établir un lien entre les valeurs et les préférences d'un individu et les objectifs qu'il cherche à atteindre par l'entremise de son entreprise. Lorsque la clientèle se pointe un peu plus tard que prévu ou que des contraintes surviennent en cours de route, l'entrepreneur est soutenu par ce qui le valorise.

Chaque personne est unique. L'entrepreneur qui prend conscience de ses forces et de ses faiblesses s'évite des pertes de temps et des frustrations inutiles. Pourquoi? Parce qu'il est parfois « implicitement » entendu, à tort, que l'entrepreneur est en quelque sorte omniscient : il sait tout et doit être partout à la fois. Vouloir participer ou être impliqué à toutes les étapes, de la conception à la finalisation, est accaparant, ce qui entraîne bien souvent la négligence de fonctions administratives ou stratégiques.

Tabler sur ses talents et ses forces? Bien sûr! Toutefois, le véritable défi, en supposant qu'elles puissent être objectivement identifiées, est d'admettre qu'on a besoin d'aide pour combler ou mitiger ses propres faiblesses. Il faut déléguer les tâches qui sont en dehors de sa capacité ou avec lesquelles on ne se sent pas à l'aise. À titre d'exemple, un entrepreneur ayant de la difficulté à préparer une soumission peut être réticent à laisser quelqu'un d'autre exécuter cette tâche parce qu'il n'a pas les compétences pour s'assurer que le travail a été bien fait ou, tout simplement, parce qu'il ne réussit pas à faire confiance.

Dans la prise de conscience de ses forces et faiblesses, l'identification de « ce qui fait peur » à l'entrepreneur est un incontournable. *Avoir peur de...* n'est jamais une bonne conseillère, car elle influence le comportement et les décisions. Cela altère l'objectivité de sa pensée. Ainsi, craindre de déléguer une tâche à un employé, même lorsque ce dernier est compétent, oblige l'entrepreneur à s'approprier un surplus de travail. Au contraire, identifier avec objectivité ses peurs et appréhensions demande un certain courage, mais mène vers une gestion plus saine. En ne se laissant pas aveuglément guider par celles-ci, l'entrepreneur trouve des stratégies de réponses plus adéquates.

## 2. Être responsable

La position de l'entrepreneur est une position d'engagement. Il est responsable du bon fonctionnement de son organisation, mais aussi, jusqu'à un certain point, des nombreuses parties prenantes. En fait, l'entrepreneur responsable assume les conséquences de ses gestes et erreurs, mais parfois aussi celles de ses employés. Chaque parole, opinion, choix ou décision a des effets potentiels sur les plans humain, social ou organisationnel. Toute action peut engendrer des effets positifs, ce qui est généralement le but visé, ou des effets négatifs, ce qui est naturellement possible. Une attitude d'accueil de ce qui survient, dans la sérénité, évite bien des problèmes. Toutefois, trop souvent, le réflexe naturel est de nier, de chercher « le coupable » ou encore de se culpabiliser. De telles façons de réagir peuvent être destructrices pour les individus qui font vivre l'entreprise, incluant l'entrepreneur lui-même.

Or, il semble préférable de considérer les erreurs, oublis et contraintes comme étant des occasions d'améliorer la situation présente. Des heures de travail ne sont pas facturées aux clients dans la bonne période? C'est l'occasion d'évaluer et d'améliorer le processus de facturation. Il y a des ralentissements fréquents au même endroit dans le processus de production? C'est l'occasion de s'interroger sur l'ordonnancement des tâches. Maugréer contre ce qui arrive fait perdre du temps précieux, en plus d'affecter la motivation de l'entourage. Le temps et l'énergie seraient mieux utilisés à la recherche de solutions et d'améliorations.

Il est également important d'effectuer des choix responsables, dans le respect des ressources humaines, financières, matérielles et environnementales. Le respect du temps – le sien et celui de l'autre – fait également partie des ressources à protéger. Évitions, autant que faire se peut, le gaspillage et la surutilisation des ressources. Que ce soit en matière d'intrants (salaires payés, coût des matériaux, etc.) ou

d'extrants (heures facturées, prix demandé, etc.), l'entrepreneur responsable veillera à la justesse de ses échanges : ce qui est reçu et ce qui est donné. Créer ou offrir des services ou produits convenables, sécuritaires, adaptés aux besoins et à prix raisonnable semble une stratégie plus payante que de viser uniquement le profit à court terme ou l'augmentation de la valeur actionnariale.

Dans un environnement en perpétuel changement, où les opinions et mœurs évoluent constamment, il faut comprendre que la responsabilité ne s'évalue pas uniquement au temps présent. Ce qui est considéré comme étant permis aujourd'hui ne le sera peut-être pas demain. On n'a qu'à penser à un employeur qui serait pointé du doigt pour ses conditions de travail moins sécuritaires d'il y a 10 ans. Certes, il pourrait mentionner qu'il respectait les normes gouvernementales en vigueur à ce moment-là. Or, au-delà de l'aspect légal, qu'en est-il de l'aspect moral? Il faut avoir la capacité de se mettre dans la posture de l'autre et d'agir autant que possible en respectant les besoins. Bien sûr, l'entrepreneur ne peut pas tout prévoir ni tout savoir, mais il peut à tout le moins se questionner sur la moralité des façons de faire dans son entreprise.

### 3. Être honnête

L'honnêteté est dans l'authenticité de ce qu'on dit ou fait, dans la rigueur d'offrir le visage le plus véridique possible. Cela va bien au-delà du respect des lois et des règlements. Mentir ou tromper volontairement peut certes rapporter à court terme, mais une trace demeure. Qui sait à quel moment un mensonge fera surface? Par exemple, celui qui fait la promesse d'expédier une commande dès lundi, tout en sachant à l'avance qu'il ne la tiendra pas, fait preuve d'un manque de respect envers sa clientèle. Ce comportement démontre également une déresponsabilisation quant aux conséquences potentielles de ses faits et gestes. Le verbal, tout autant que l'écrit, requiert une attitude intègre.

L'entrepreneur devrait régulièrement se questionner sur ses pratiques et politiques d'affaires. Regarder autour de soi et constater que tout le monde le fait n'est pas une justification valable. Les gens du secteur gonflent les frais connexes sur leurs factures? C'est malhonnête : la surfacturation est de toute évidence une pratique abusive envers sa clientèle. Malheureusement, l'appât du gain ou le désir de notoriété peuvent amener certaines personnes à poser des gestes qui pourraient, lorsque connus, anéantir des années d'efforts. Qu'arriverait-il si quelqu'un racontait l'histoire sur les réseaux sociaux? Présumer que nul ne le saura est une stratégie bien risquée! L'entrepreneur intègre cherche à susciter la confiance par sa transparence envers sa clientèle.

L'honnêteté demande de la rigueur dans l'action. L'entrepreneur qui choisit de ne pas accepter un contrat parce qu'il se sait incapable de le livrer (qualité ou délai) adopte une attitude conscientisée. Certes, cette attitude peut décevoir et pousser le client vers la concurrence, mais l'entrepreneur n'aura pas à vivre le stress d'essayer à tout prix de remplir ses promesses ou encore de devoir régler les difficultés résultant du non-respect d'un contrat. En faisant preuve d'éthique organisationnelle, l'entrepreneur se simplifie la vie ainsi que celle de son entourage.

Autant que faire se peut, la divulgation d'une information fiable facilite les échanges entre les parties prenantes. Une description réaliste du service offert ou une publicité honnête sont de bon augure. Il peut naturellement arriver qu'un entrepreneur – ou l'un de ses employés – commette une erreur. Il y a toutefois une différence importante entre une fausseté déclarée et une faute involontaire. Fournir une information financière exacte à l'État et aux créanciers va également de soi. Par exemple, le conseiller financier ne se rendra peut-être pas compte que le chiffre des ventes est gonflé. Le fait qu'une information « erronée » ne soit pas remarquée par l'autre partie ne la légitime pas. Il est permis de croire que la réalité finit par rattraper la fiction. Prendre ses responsabilités et adopter une attitude intègre vont de pair.

#### 4. Être conséquent

Être conscient de ses valeurs, de ses motivations et de ses principes profonds facilite indéniablement toute prise de décisions, de même qu'une cohérence dans les gestes. Par exemple, lorsqu'un entrepreneur décide de se concentrer sur la qualité des produits, ses choix doivent en tenir compte. Lorsqu'il cherchera à réduire ses coûts de production, ce ne sera vraisemblablement pas dans le contrôle qualité.

L'entrepreneur doit agir en fonction de son discours; c'est une question de crédibilité. Une personne répétant sans cesse qu'il faut contribuer à la préservation de l'environnement devrait, par ses gestes, le démontrer. Présenter des résultats cohérents avec les valeurs annoncées de l'entreprise s'avère nettement plus convaincant que d'insister sur des intentions. Ainsi, l'entrepreneur devrait s'assurer de la logique des actions posées par l'entreprise, eu égard à ce qu'il annonce. Que fait-il pour l'environnement, en particulier lorsque personne ne regarde? Il faut prendre le temps de réfléchir à ses attitudes et postures comme entrepreneur, en prenant régulièrement de la distance des opérations quotidiennes.

Afin de favoriser la concentration des efforts, il est suggéré d'établir l'objectif visé dès qu'une question se pointe. L'expression d'objectifs d'entreprise concrets et précis appelle la mobilisation vers le but fixé. Par exemple, vouloir « diminuer le taux de gaspillage du matériel » est un objectif clair favorisant l'alignement de l'exécution avec la stratégie. Dans la pratique, l'atteinte d'un objectif – ou non – est souvent considérée comme étant la mesure de réussite. Ainsi, a-t-on atteint l'objectif d'augmenter les ventes de 10 %? Y arriver mène vers une évaluation positive, quoiqu'il soit aussi nécessaire d'évaluer ce qui crée le résultat. C'est qu'il peut être tentant de prendre des raccourcis pour atteindre ses objectifs, par exemple en compromettant la qualité des services. Ce ne serait peut-être pas une bonne idée lorsqu'il s'agit de maintenir de bonnes relations avec la clientèle. Si l'objectif à court terme est atteint parce que les clients ont été incités à acheter de plus grandes quantités à l'avance, cela ne contribue pas nécessairement aux objectifs à moyen et à long terme. Dans l'analyse d'une situation donnée, on devrait évaluer la logique du lien entre l'intention, les moyens choisis et le résultat.

Finalement, il est suggéré de faire preuve de discernement lorsqu'il s'agit d'analyser une quelconque problématique. En général, il est plus facile de relever les effets négatifs de la problématique que d'identifier ses causes inhérentes. Or, c'est essentiellement en s'attaquant aux causes qu'on peut agir pour régler une situation, faisant ainsi disparaître ses effets. Par exemple, constater que la rotation du personnel est plus élevée chez les employés âgés de 20 à 30 ans ne signifie pas qu'il faut cesser l'embauche de personnes de cet âge. Il faut plutôt chercher à expliquer « pourquoi » il en est ainsi afin d'y remédier à la source, en identifiant les relations de cause à effet.

#### 5. Être chef

L'entrepreneur guide et influence, un peu comme un chef d'orchestre. Le rôle est ambivalent puisqu'il requiert à la fois de chapeauter, avec un certain recul, l'ensemble de l'entreprise et de s'impliquer dans les activités quotidiennes. Or, l'entrepreneur peut passer ses journées à aider ses employés ou à répondre aux clients, au point d'en oublier que sa présence puisse être requise autre part. Ce n'est pas évident, mais il lui faut développer l'habitude de porter un regard plus global sur l'entreprise. A-t-on besoin de revoir le modèle d'affaires? Comment réduire les délais de livraison aux clients? Ce sont des exemples de questions qui ne se répondent pas dans le feu de l'action. En prenant régulièrement de la distance et en s'efforçant de regarder les indicateurs clés avec objectivité, l'entrepreneur se donne la possibilité de maintenir l'entreprise dans la direction voulue.

On peut dire que l'entrepreneur est un être passionné qui s'investit à fond dans son projet d'entreprise, sur tous les plans. La grande majorité des entrepreneurs diront qu'ils y ont mis – et y mettent encore – beaucoup de temps et d'efforts. Or, une telle implication peut amener l'entrepreneur à être partout à la fois et à vouloir tout contrôler. Il peut y arriver, quand l'entreprise démarre ou qu'elle est de petite taille, mais ce comportement devient problématique en période d'expansion. Au fil du temps, l'entrepreneur doit apprendre à diminuer son implication dans les tâches routinières pour se consacrer davantage aux fonctions moins récurrentes, de nature plus stratégique. Il se dirige alors vers la délégation et la surveillance planifiée.

Par son comportement, ses faits et ses gestes, l'entrepreneur donne le ton. Il crée la culture d'entreprise par les valeurs et principes auxquels il adhère. Celui qui prône l'honnêteté fera preuve d'intégrité dans ce qu'il dit et fait. Celui qui désire encourager l'initiative valorise les situations où l'un de ses employés en fait preuve. Diriger, c'est aussi soutenir les autres dans le développement de leur autonomie, pour leur propre réalisation, en tenant compte de leurs compétences et de leur individualité. Dans le contexte actuel de la pénurie de main-d'œuvre, l'entreprise doit bien souvent pourvoir à la formation d'un employé inexpérimenté. Lorsqu'il arrive à faire ressortir le meilleur des parties présentes, l'entrepreneur se dirige vers une distribution plus efficiente des forces et capacités de l'entreprise.

Les notions d'intuition ou de ressenti ne sont malheureusement pas vraiment discutées entre gens d'affaires. Or, « avoir l'impression » qu'il vaut mieux ne pas accepter l'offre d'un tel fournisseur ou « sentir » que c'est un bon moment pour élargir la gamme de produits peut être la meilleure décision qui soit. Cette voix intuitive, qui s'annonce souvent de manière inattendue, mérite à tout le moins d'être considérée. Lorsque le rationnel et les préoccupations du quotidien ne prennent pas tout l'espace, la créativité peut émerger et mener sur de nouveaux sentiers, d'où l'importance de s'éloigner régulièrement de l'entreprise pour se ressourcer. Quand tout est calme, l'esprit fait naître de nouvelles idées et solutions.

## 6. Être équilibré

Pour l'entrepreneur, l'harmonisation de sa vie personnelle et de sa vie professionnelle est une réelle préoccupation. Largement et constamment sollicité, il se trouve toujours devant des tâches qui l'attendent. Tout en désirant faire tout ce qu'il faut pour la réussite de son entreprise, l'entrepreneur devrait se questionner sur les conséquences de diriger toute son énergie au même endroit. Il n'est pas nécessaire de penser à un projet ni d'en parler constamment pour qu'il avance. D'ailleurs, il est fréquent qu'une bonne idée surgisse lors d'une activité externe à l'entreprise, lorsqu'on ne s'y attend pas. L'entrepreneur peut certainement adopter un mode de vie équilibré en ne mettant pas de côté tout ce qu'il vit en dehors de l'entreprise.

Il faut naturellement garder à l'esprit que le point d'équilibre n'est pas le même pour tous. Il n'y a donc pas de date de retraite unique ou un nombre d'heures de travail optimal qui seraient applicables à tous. Se comparer aux autres ne mène à rien puisque chaque personne est unique. Pour se reposer et se ressourcer, certains ont besoin de plus de temps libre que d'autres. L'important serait d'éviter tout comportement qui excède sa capacité humaine. Pourquoi juger un entrepreneur qui désire diriger son entreprise jusqu'à ses 70 ans, s'il en a la capacité et la motivation? Le fait de respecter sa propre personnalité et d'être à l'aise avec ses choix est une attitude menant vers l'équilibre.

Bien se connaître soi-même est un atout. Quoique ce soit parfois difficile, il est bénéfique de se questionner sur ses comportements et habitudes. L'entrepreneur devrait régulièrement revisiter la liste de ses forces et de ses faiblesses, puis réviser ses besoins, tout simplement parce qu'ils évoluent avec le temps. Certains entrepreneurs effectuent les mêmes routines sans tenir compte des changements de

l'environnement ou des signes pouvant les amener à revoir leurs habitudes. Par exemple, une personne consciente qu'elle est d'humeur négative ou qu'elle manque de patience lorsqu'elle a faim préviendra bien des inconforts en s'assurant de ne pas reporter les heures de repas. Prendre soin de ses besoins particuliers, définir sa zone de confort et assumer ce que cela implique rendent le rôle entrepreneurial plus agréable et efficient.

Enfin, il devrait y avoir une distance entre l'entreprise et l'entrepreneur : une séparation physique, psychologique et financière. L'entreprise est une entité distincte, qui ne définit pas la valeur d'une personne. Les succès de l'entreprise ne peuvent pas tous être attribuables à l'entrepreneur. Il y a d'autres facteurs qui comptent, par exemple un marché en croissance. De même, les succès de l'entreprise ne sont pas tous causés par l'entrepreneur, par exemple la perte d'un client important. Considérer l'entreprise comme une extension de soi-même peut être fort douloureux pendant une période de difficultés. L'entrepreneur doit veiller à son mieux-être en tablant sur les talents, attitudes et apprentissages qu'il acquiert.

## 7. Être vigilant

Se tenir à l'affût de ce qui se passe dans l'environnement externe permet à l'entrepreneur d'être au fait des changements et turbulences des marchés afin d'être prêt au moment voulu. Quelles sont les tendances dans le domaine d'activité? Que se passe-t-il sur le plan social et à l'échelle mondiale? Par exemple, une pénurie prévue de denrées alimentaires peut certainement toucher une entreprise d'ici, quelle que soit sa taille. Pour survivre, l'entreprise n'a pas le choix de s'harmoniser avec son environnement; à ce titre, il vaut mieux prévenir que de simplement réagir. Le chef d'entreprise doit se faire à l'idée que le changement fait partie de l'entrepreneuriat. Il est préférable d'appivoiser l'imprévisible et d'adopter une attitude constructive face au changement, qu'on peut voir comme une opportunité de relever de nouveaux défis.

On peut dire que l'expression « ne rien tenir pour acquis » est de mise. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction du présent texte, l'entrepreneur œuvre en zone de turbulences. Les parties prenantes (employés, fournisseurs, etc.) vont et viennent, les processus évoluent et les goûts de la clientèle changent. Cela exige de fréquentes remises en question menant à la réorganisation régulière des processus et des activités. L'entrepreneur doit donc s'informer et observer, discuter avec des collègues ou assister à des colloques. Les « signaux » abondent et l'entrepreneur devrait à tout le moins se demander s'ils ont une quelconque incidence sur ses affaires.

Le chef d'entreprise devrait également être à l'affût de ce qui se passe dans l'environnement interne afin d'améliorer les façons de faire. Qu'est-ce qui retarde constamment la finalisation des dossiers? À quel moment surviennent les erreurs de commande? Ce sont des exemples de questions qui devraient être posées. Il arrive trop souvent que, par habitude, des situations soient tolérées ou même considérées comme étant normales. Bon nombre d'« irritants » pourraient bien souvent être éliminés par des moyens simples et peu coûteux. Ainsi, lorsqu'on remarque que les erreurs de commande surviennent essentiellement le vendredi après-midi, il est plus facile d'y remédier.

En fait, l'idée serait que l'entrepreneur arrive à regarder ce qui se passe dans son entreprise comme s'il assistait à une pièce de théâtre. Cette idée peut paraître saugrenue, mais elle exprime bien l'exercice de distanciation et de réflexion auquel doit se livrer l'entrepreneur. Régulièrement, s'intéresser à l'expérience du client qui visite l'entreprise ou du fournisseur qui effectue une livraison permet d'identifier ce qui peut être amélioré. Ainsi, c'est en essayant lui-même de remplir une demande de soumission par le biais du site web de son entreprise que l'entrepreneur peut se rendre compte que le processus est trop lourd. Il comprendra alors pourquoi peu de nouveaux clients suivent cette voie-là. Réfléchir, revoir, réévaluer et améliorer font partie des activités courantes.

### Interrelation des thèmes

Les sept thèmes présentés sont à la fois distincts et complémentaires : ils sont grandement interreliés. Lorsque l'entrepreneur se trouve face à un quelconque questionnement, chacune des attitudes discutées dans le présent texte influence de différentes façons son travail. Ainsi, une personne consciente assumera ses actes avec responsabilité et honnêteté. Ou une personne vigilante sera mieux placée pour évaluer les conséquences de ses décisions. Ou encore une personne équilibrée assumera son rôle de chef avec clairvoyance.

Dans son désir sincère d'avancer sur le plan personnel, l'entrepreneur expérimente et précise ses façons d'être de jour en jour. Lorsqu'il accorde de l'importance au développement d'attitudes positives et constructives, sa mesure de la réussite devient multidimensionnelle. C'est la stratégie gagnante : celle qui mène à la satisfaction du parcours entrepreneurial et à la réalisation de soi.

### NOTE

- 1 Le lecteur intéressé par une analyse plus approfondie de chacun des thèmes pourra se procurer l'ouvrage *Attitudes d'entrepreneur*, 2018, AB + Publications, 194 p.