



## Les fondamentaux pour manager avec un esprit entrepreneurial



Que l'on soit dirigeant de PME ou cadre en entreprise, manager avec l'esprit entrepreneurial peut s'appliquer au quotidien. Invités à débattre sur le sujet par [Baker Tilly France](#) et l'APDC (\*), des entrepreneurs témoignent.

### Oser innover

Un entrepreneur ne peut pas s'endormir sur ses acquis trop longtemps. L'environnement du business change, les clients évoluent ... il faut s'adapter à ces nouvelles données et oser innover. Quitte à opérer un virage brutal de stratégie ou adopter une conduite avant-gardiste. « *Tous les deux ans, je casse le jouet*, affirme Philippe Savajols, qui préside depuis 2007 Isospace, une entreprise d'aménagement de bureaux (10 millions de CA en 2015). *A chaque nouveau plan, je donne des objectifs précis afin que tous mes collaborateurs sachent où on va* ». Fixer des objectifs tangibles, fondés sur une vision claire et des progrès mesurables, constitue un point clé pour insuffler l'esprit entrepreneurial au sein de l'équipe.

### Rester à l'affût des bonnes idées

Piocher de nouvelles idées à l'extérieur pour les adapter à sa sauce, c'est l'un des piliers du management entrepreneurial. « *Lancer une business line sur un projet dont on ne sait pas s'il va aboutir, nous le faisons à travers trois ou quatre start-up créées en interne* », explique Eric Dumas, directeur général finances d'Altarea Cogedim, un groupe où la culture du management entrepreneurial est bien ancrée. Parfois, les bonnes idées se trouvent au sein de l'équipe parmi les salariés. Le but sera de savoir les faire germer et surtout d'y répondre vite.

### Faire preuve d'agilité

La vie d'un entrepreneur est pleine d'imprévus. « *Quand j'ai repris la maison familiale Tapissier Seigneur, j'ai eu pas mal de surprises. 75% de la réalité était différente de celle que je m'étais imaginé* », raconte Pascal Hardouin. Cet ancien DG d'une filiale de Chanel a alors changé illico ses axes prioritaires et, en modifiant ses plans, a découvert des sources de business inattendues. Le dirigeant doit aussi



adapter son rôle quand l'activité grandit. « *Mes tâches ne sont plus les mêmes qu'au début*, ajoute Philippe Savajols qui a multiplié son CA par cinq en sept ans. *Régulièrement, je renonce à une fonction opérationnelle ...comme celle d'ouvrir les portes de l'entreprise au petit matin* ».

Adopter le « test and learn »

Au fur et à mesure que la société progresse, il faut en faire évoluer l'organisation et les outils. « *Dans notre entreprise, on tâtonne et on teste. Si la solution donne satisfaction, elle est adoptée* », témoigne Eric Dumas (Altarea Cogedim) qui a ainsi pu développer des collaborations transversales entre les différentes entités du groupe. C'est la méthode du « test and learn » qui permet d'innover y compris sur son organisation et ses méthodes de travail sans prendre trop de risque.

Avoir l'esprit rebelle mais ...

Audacieux, sans crainte du risque, anti-conventionnel ... Suivant les traces d'un Steve Jobs, l'esprit entrepreneurial l'est-il forcément ? « *Bien sûr que l'audace est une bonne chose mais elle doit être mêlée à une forme de prudence. Par exemple, imaginer toujours un plan B si la stratégie initiale tombe à l'eau* », tempère Eric Dumas (Altarea Cogedim). Outre cette « analyse permanente du risque », il ne faut pas perdre de vue la dimension financière. « *Dès le début, je me suis appuyé sur mes collaborateurs financiers pour insuffler une culture du chiffre dans l'entreprise, assure Philippe Savajols (Isospace), ancien cadre supérieur dans la finance. Un nouveau chantier c'est bien, à condition qu'il soit rentable*».