

L'effectuation en action

Construire votre projet
entrepreneurial et développer
votre entreprise en utilisant les
principes de l'effectuation

NOUVELLE ÉDITION - MARS 2017

Philippe Silberzahn et Gérald Enrico



« Je ne sais pas où je vais à partir de là, mais je vous promets que ça ne sera pas ennuyeux. »

David Bowie (1947-2016)

Ouvrages de Philippe Silberzahn

- *Relevez le défi de l'innovation de rupture*, Pearson, 2015.
- *Effectuation : les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Pearson, 2014.
- *Constructing Cassandra: Reframing intelligence failures at the CIA, 1947-2001* (avec Milo Jones), Stanford University Press, 2013. Une étude sur la gestion de l'incertitude vue des organisations existantes à partir des surprises stratégiques dont a été victime la CIA.
- *The balancing act of innovation* (Walter Van Dyck), Lannoo, 2011. Une série de cas "ordinaires" mais passionnants d'innovation, loin des exemples habituels médiatisés.
- *Objectif Innovation : Stratégies pour créer l'entreprise innovante* (Jean-Yves Prax et Bernard Buisson), Dunod, 2005. Une introduction générale à l'innovation.

Ouvrages de Gérald Enrico

- *Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines*. Avec Olivier Torrès, in Villette M.A. Gérer les RH dans les PME. Vuibert, 2014
- *The denaturation of SMEs in a competitive context*. In *Producing New Knowledge in Entrepreneurship*. Megatrend University. Edit. J.J. Chanaron, 2013

Les auteurs tiennent à remercier **Benoît Aubert, Audrey Julienne, Guillaume Maison, Marc Mascarell, Véronique Palmier, Michel Riéra, et Jean-Paul Sarrazin** pour leurs relectures et leurs suggestions avisées.

Table des matières

Introduction	8
Effectuation : les principes d'action des entrepreneurs	12
L'effectuation, qu'est-ce que c'est ?	13
Les principes	15
Le processus entrepreneurial	18
La viabilité du projet en quatre étapes-clés	21
Notre approche : conjuguer principes et étapes de l'effectuation	24
Étape 1 : Individu + déclencheur = Idée	25
Introduction : Individu, déclencheur et idée entrepreneuriale	27
Cas introductif : Verycook	29
Revue des principes de l'effectuation dans l'étape 1	38
Identification des déclencheurs dans l'étape 1	50
Étape 2 : Idée + Action = Opportunité	54
Introduction : Idée, action et opportunité	56
Cas introductif : L'Observatoire Amarok	59
Revue des principes de l'effectuation dans l'étape 2	64
Lorsque l'idée n'est pas suivie d'action...	
elle reste juste une idée !	81
Identification des types d'action	83
Synthèse de l'étape 2	87
Étape 3 : Opportunité + parties prenantes = Projet viable	89
Introduction : Opportunité, parties prenantes et projet viable	91
Cas introductif : Clauger	93
Revue des principes de l'effectuation dans l'étape 3	101
Identification des parties prenantes dans l'étape 3	107
En pratique	109

Du projet viable à la croissance : Le modèle d'affaire_ _ _ _ _	113
Projet viable et modèle d'affaire	115
Étape 1 et implication canevas	116
Étape 2 et implication canevas	117
Étape 3 et implication canevas	119
Étape 4 : Projet viable + clairvoyance frugale = Entreprise pérenne _	120
Propos d'étape	122
Prolongement du contenu théorique	124
Définition et identification de la clairvoyance frugale dans les trois cas	135
Principes de mise en œuvre _ _ _ _ _	140
Perception asymétrique	142
Implication canevas	145
Retour sur les questionnaires	146
Effet de levier sur les ressources	148
Implication canevas	152
Cheminement de la mise en œuvre du processus entrepreneurial effectual	153
Perfectibilité	155
Implication canevas	160
Le tableau de bord du projet effectual_ _ _ _ _	162
Étape 1 : Idée = Vous + déclencheur	164
Étape 2 : Opportunité = idée + action	165
Étape 3 : Projet viable = Opportunité + engagement de parties prenantes	166
Étape 4 : Croissance = Projet viable + modèle d'affaire	167

Effectuation et plan d'affaire_ _ _ _ _	168
Faire adhérer le lecteur du plan d'affaire	172
Faire contribuer le lecteur du plan d'affaire	175
Maintenant c'est à vous d'appliquer ces recommandations à votre projet !	179
Conclusion : Plaidoyer pour une politique économique effectuale_ _	182
Consentir à être petit avant d'être grand	184
Cultiver l'imparfait ou l'art du jardin à l'anglaise	186
Éduquer à la microéconomie	188
Admettre que le risque est porteur d'espoir	192
Privilégier une expression différenciante	195
Cultiver des relations de proximité hiérarchique	198
Adopter une posture sereine à l'égard de la concurrence	201
Démystifier l'entrepreneur idéal	202
Bibliographie _ _ _ _ _	205
À propos des auteurs _ _ _ _ _	208

Introduction

Depuis la parution de son article fondateur par la chercheuse Saras Sarasvathy en 2001¹, l'Effectuation, logique des entrepreneurs, a gagné en popularité.

Toutefois, l'Effectuation apparaît souvent comme relativement abstraite. C'est étonnant car comme nous l'expliquons souvent, elle n'est pas une nouvelle théorie entrepreneuriale, encore moins une mode managériale passagère. Au contraire, l'Effectuation est née de l'observation de la pratique d'entrepreneurs experts, et les principes qu'elle présente sont mis en œuvre spontanément par la plupart d'entre nous sans le savoir. L'effectuation, c'est ce que font vraiment, au quotidien, beaucoup d'entrepreneurs.

Dans les mois qui ont suivi la publication de : « L'Effectuation. Les principes de l'entrepreneuriat pour tous »² nombreux sont ceux qui ont ainsi souhaité disposer d'un guide leur permettant de mettre en action, soit en tant qu'entrepreneur soit en tant qu'accompagnateur de projet entrepreneuriaux, à la fois le processus et les principes de l'effectuation. L'ouvrage que vous avez entre les mains a pour objet de répondre à cette demande.

Pour autant l'essence même de l'effectuation rendait la tâche paradoxale. Comment, en effet, élaborer un outil opérationnel qui formalise à l'avance les activités, les produits ou services, les parties prenantes, etc. qui, de par le principe même de l'effectuation, n'apparaîtront que chemin faisant ?

Pour répondre à cette injonction paradoxale – essayer de formaliser ce qui n'est pas formalisable – cet ouvrage s'est efforcé de concilier la demande opératoire des premiers lecteurs et les fondements de l'effectuation sans jamais sacrifier en rien la première aux impératifs des seconds. Car l'effectuation, en particulier dans sa mise en œuvre, est, et doit rester un acte de la vraie vie entrepreneuriale. Laquelle ne peut, en aucun cas, se réduire à une quelconque matrice globale et universelle préalablement conçue que le futur entrepreneur n'aurait qu'à remplir au fur et à mesure de son avancement.

¹ Saras D Sarasvathy, *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, *Academy of Management Review* 26 (2001): 243–263.

² Philippe Silberzahn, *Effectuation: Les Principes de l'entrepreneuriat Pour Tous* (Pearson, 2014). En anglais, l'ouvrage de référence sur l'effectuation est : Stuart Read et al., *Effectual Entrepreneurship* (Routledge, 2010).

L'ambition de l'ouvrage est conséquemment plus modeste et ne vise qu'à favoriser une « effectuation en action » à destination à la fois des projets entrepreneuriaux et des entreprises existantes.

Pour mener à bien cette tâche, nous mobilisons trois cas (Verycook, Amarok et Clauger) qui constituent des illustrations authentiques puisées dans la vraie vie des entrepreneurs. Il ne s'agit pas de startups high-tech américaines, dont les préoccupations sont souvent très éloignées de celles de la plupart des entrepreneurs, mais d'entreprises françaises plus « normales ». À ce titre elles permettent, au travers d'exemples véritables, de rendre plus compréhensible une idée abstraite, d'en favoriser l'appropriation ainsi que sa mise en œuvre future.

Nous avons choisi trois cas principaux très différents : une jeune entreprise, une association et un groupe patrimonial industriel. Cela illustre la grande diversité de l'entrepreneuriat mais aussi l'universalité des principes de l'effectuation.

Dans la forme rédactionnelle de cet ouvrage, nous avons fait le choix d'employer un style littéraire personnel direct en utilisant en particulier le pronom « nous ». D'aucuns diront qu'un style impersonnel eût été plus indiqué parce mieux adapté à la généralisation de la réflexion scientifique. Ou bien qu'il eût été l'expression d'une plus grande modestie intellectuelle de la part des auteurs. En la circonstance ce pronom « nous » ne se veut pas être que « personnel ». Il témoigne au contraire d'une relation de partage, de proximité, voire de complicité que nous voudrions entretenir avec le lecteur. En un mot nous avons souhaité appliquer à nous-mêmes, d'une certaine façon, la philosophie de l'effectuation, en construisant un patchwork fou.

Cet ouvrage s'adresse bien-sûr avant tout aux entrepreneurs et aspirant entrepreneurs. Il s'adresse également à ceux qui les aident et qui travaillent avec eux : accompagnants et investisseurs notamment. Mais l'Effectuation ne concerne pas que la création d'entreprise stricto sensu. Elle est une théorie générale de la création de nouveauté, elle intéresse donc également les entreprises existantes confrontées au besoin incessant d'innover et qui souhaitent développer un esprit et surtout une pratique

entrepreneuriale en leur sein. Cet ouvrage sera donc utile aux innovateurs en général et aux dirigeants d'entreprise.

L'ouvrage est organisé comme suit. Dans la première partie, nous rappelons brièvement les principes de l'effectuation. Dans les quatre parties qui suivent, nous détaillons les quatre étapes fondamentales de la démarche effectuale : de l'individu à l'idée, de l'idée à l'opportunité, de l'opportunité au projet viable, et du projet viable à la croissance. Ensuite nous évoquons la condition d'une croissance pérenne au moyen d'un concept nouveau, celui de clairvoyance frugale. Dans cette même partie il sera demandé un petit effort d'abstraction au lecteur. En effet si notre propos essentiel est de mettre à la disposition de celui-ci un contenu opérationnel il lui faut néanmoins s'en approprier les fondements théoriques. En l'absence de ces fondements théoriques l'effectuation en action n'eût été qu'une succession d'outils et d'illustrations à prendre en compte à « la lettre » mais dont le lecteur ne saisirait pas « l'esprit » dans sa globalité. Le « comment » opérationnel n'a de sens que s'il s'appuie sur une compréhension du « pourquoi » conceptuel. La partie suivante propose des principes de mise en œuvre du processus effectual. Les deux parties suivantes abordent de façon plus succincte deux points importants : les indicateurs de suivi d'un projet effectual et le lien entre approche effectuale et le plan d'affaire du projet. Enfin la conclusion se veut, sur la base de nos constats, être un plaidoyer en faveur d'une amélioration des conditions politico-économiques environnementales de l'entrepreneuriat.

Les auteurs tiennent à remercier chaleureusement Alexandre Carre — fondateur de Verycook —, Frédéric Minssieux — directeur général de Clauger — et Olivier Torrès — fondateur d'Amarok — pour leur ouverture, leur générosité et pour avoir accepté de voir leur action entrepreneuriale disséquée dans le présent ouvrage.

Effectuation : les principes d'action des entrepreneurs



Saras Sarasvathy

Crédit Photo Darden School of Business

L'Effectuation, qu'est-ce que c'est ?

L'Effectuation est un néologisme introduit par la chercheuse américaine d'origine indienne Saras Sarasvathy en 2001. Ancienne entrepreneuse, Sarasvathy entreprend une recherche sur l'entrepreneuriat à partir d'une observation simple : elle ne se retrouve pas dans ce qu'elle lit à propos de l'entrepreneuriat dans les ouvrages ou les articles scientifiques. Elle pose alors la question suivante : comment les entrepreneurs prennent-ils leurs décisions ? Existe-t-il une logique entrepreneuriale ? À partir d'une recherche approfondie, elle va mettre en lumière cinq principes que suivent les entrepreneurs lorsqu'ils développent leur projet. Ces cinq principes sont regroupés sous le nom d'« Effectuation ».

Ce sont des principes dits « empiriques », c'est à dire que l'on constate que les entrepreneurs les utilisent et que l'on peut expliquer pourquoi cela a un sens de les utiliser et surtout pourquoi ils permettent de réussir. Mais bien-sûr, ils ne constituent aucunement une recette ni une méthode infaillible. Simplement, la recherche a montré que les entrepreneurs utilisent ces principes spontanément, souvent sans s'en rendre compte, et que dans un contexte d'incertitude, tel qu'un nouveau marché, ils fonctionnent bien.

L'Effectuation s'oppose à la causation. La causation (ou logique causale) consiste à déterminer un but, et à obtenir les moyens nécessaires pour l'atteindre. C'est la logique dominante enseignée en management. C'est ce qui motive la rédaction d'un plan d'affaire pour les entrepreneurs. Le problème c'est qu'il n'est pas facile de déterminer des buts (trop ambitieux ? Pas assez ?) et surtout qu'on est jamais sûr de réussir à obtenir les ressources nécessaires, et que cela prend du temps.

Au contraire, l'effectuation part des moyens pour déterminer les buts. Comme on le verra ci-dessous, l'entrepreneur se dit « Que puis-je faire avec les moyens dont je dispose ? » Ces moyens sont par définition disponibles, l'entrepreneur peut commencer immédiatement, sans rien demander à personne. En outre, nous verrons que l'entrepreneur détermine ses buts en s'associant avec des parties prenantes, comme un ami, un premier client, un partenaire, etc.

Dans ce qui suit, nous présentons les cinq principes de l'Effectuation.

Les principes

Principe n°1 : l'entrepreneur démarre avec ce qu'il a sous la main

Plutôt que se fixer un but et de chercher les moyens de l'atteindre, l'entrepreneur considère les moyens dont il dispose et se demande ce qu'il peut faire avec. C'est assez logique : dans le premier cas, on peut se fixer des buts très ambitieux, sans jamais avoir la moindre chance d'obtenir les ressources qui seraient nécessaires. C'est le syndrome du «Ah si seulement j'avais 500 000 euros, je pourrais...» Car en effet, la plupart des entrepreneurs n'ont aucune chance d'avoir ces fameux 500.000 euros et risquent de s'épuiser à les chercher.

De quoi disposent donc les entrepreneurs ? Tout individu dispose de trois ressources fondamentales : qui il est, ce qu'il connaît et qui il connaît. À partir de ces trois ressources, il est capable d'en obtenir d'autres, plus tangibles, comme de l'argent, des moyens de production, des associés, un bureau, etc.

Principe n°2 : l'entrepreneur raisonne en termes de perte acceptable

En décidant de ses actions, l'entrepreneur est rarement capable d'anticiper ce qu'il en obtiendra. Quand on conçoit un produit, on utilise des ressources aujourd'hui, et donc de manière certaine, pour vendre un produit demain, donc de manière incertaine. On ne sait pas si on réussira à fabriquer le produit, on ne sait pas en quelles quantités ni à quel prix on réussira à le vendre. Comprenant cela, les entrepreneurs basent leur décision non pas sur le gain attendu, mais sur la perte acceptable. L'entrepreneur se dit *«je vais faire telle action, cela va prendre telle durée et me coûter tel montant. Je ne sais pas ce que ça va donner, mais ce n'est pas grave car si ça ne donne rien, je peux me permettre de perdre ce temps et cet argent.»*

Principe n°3 : l'entrepreneur construit un patchwork fou

Nous l'avons vu, l'entrepreneur définit de nouveaux buts en fonctions des ressources dont il dispose. Comment acquière-t-il ces ressources ? Au début, il en possède trois qui sont universelles : qui il est, ce qu'il connaît et qui il connaît. C'est précisément en se tournant vers qui il connaît qu'il acquiert d'autres ressources en leur demandant « comment pouvez-vous m'aider ? » Celui qui décide de l'aider, par exemple en lui prêtant un bureau ou en lui pré-commandant un exemplaire de son produit, devient partie prenante à son projet. De nouvelles parties prenantes apportent des ressources, ce qui permet d'avoir des buts plus ambitieux, qui amènent de nouvelles parties prenantes. Le projet est donc comme un patchwork dont chacun apporte une pièce, sans qu'on sache à l'avance qui va apporter quoi.

Principe n°4 : la limonade – l'entrepreneur tire parti des surprises

Les anglo-saxons ont une jolie expression : si la vie vous envoie des citrons, vendez de la limonade. Les entrepreneurs savent que la vie est faite de surprises. Plutôt que passer des semaines à planifier leur projet, ce qui ne leur évitera jamais ces surprises, ils s'arrangent pour tirer parti de celles qui se produiront. Le temps passé à planifier est ainsi plus utilement consacré au développement du projet.

Principe n°5 : l'entrepreneur transforme son environnement

L'entrepreneur ne prédit pas ce qui va se passer dans son environnement, il en est tout aussi incapable que vous et moi, mais participe à sa transformation. Ce faisant, l'entrepreneur reprend le fameux adage « la meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer soi-même. » Ce principe invite donc l'entrepreneur à passer de « Quel est l'avenir du marché X ? » à « Comment puis-je transformer mon environnement pour que le marché X émerge ? » Il s'agit d'un changement de posture tout à fait fondamental.

Ces principes, en eux-mêmes, n'induisent pas une méthode et ils peuvent parfois sembler assez abstraits. Bien compris cependant, ils fournissent une série de principes d'action qui, mis en œuvre, se révèlent souvent extrêmement puissants. L'objet de cet ouvrage est de les rendre plus concrets au travers d'exemples réels et de schémas explicatifs offrant des pistes d'actions sur leur base.

Le processus entrepreneurial

Nous voulons insister dans cet ouvrage sur le fait qu'il n'y a pas à proprement parler de « processus » entrepreneurial au sens d'une série d'étapes que franchit un entrepreneur de l'idée au marché, dans un ordre donné. Un projet entrepreneurial est souvent très chaotique, fait d'allers et de retours avant que les choses ne se mettent en place et que l'entreprise ne décolle. Il y a néanmoins une progression, un mécanisme de base qui traduit la façon dont l'entrepreneur part de ses ressources et, en s'associant à d'autres, accumule de nouvelles ressources qui lui permettent de progresser.

Au début, l'entrepreneur dispose des trois ressources de base : « Qui je suis », « ce que je connais » et « qui je connais ». La question est « que puis-je faire avec cela ? » Plusieurs buts sont possibles, c'est le domaine de l'imagination. Ces buts possibles sont discutés avec des gens que l'entrepreneur connaît. « Si je fais cela, comment pouvez-vous m'aider ? » Ce à quoi on peut lui répondre « Je peux vous apporter telle ressource, sous telle condition ». L'engagement apporte de nouvelles ressources, et comme les buts sont définis à partir des ressources disponibles, plus de ressources signifie des buts possibles plus ambitieux, qui à leur tour amèneront de nouvelles parties prenantes. On a ainsi un effet boule de neige. Au bout de ce processus apparaissent des « artefacts », c'est à dire des objets artificiels créés par l'entrepreneur : produit, entreprise, marché.

En revanche, si aucune partie prenante ne se manifeste, l'entrepreneur doit revenir au point de départ et imaginer d'autres buts, plus susceptibles d'intéresser les parties prenantes. Il peut également persister en s'y prenant autrement pour convaincre une partie prenante.

Il faut noter que chaque nouvelle partie prenante acquiert des droits sur le projet : un client va accepter de signer une pré-commande à condition que le produit soit modifié en plusieurs points. L'entrepreneur doit donc gérer un nombre de contraintes croissant au fur et à mesure de l'arrivée de nouvelles parties prenantes. C'est le prix à payer pour que le projet progresse et soit « ancré » dans la réalité. L'entrepreneur peut accepter la contrainte posée par une nouvelle partie prenante, ou il peut la refuser. Beaucoup d'entrepreneurs refusent ces contraintes par peur de voir leur projet dénaturé. Ils prennent le risque de garder le contrôle total d'un projet qui restera complètement virtuel et ne progressera jamais que dans la tête de son porteur.

Le processus est résumé dans la **figure 1**.

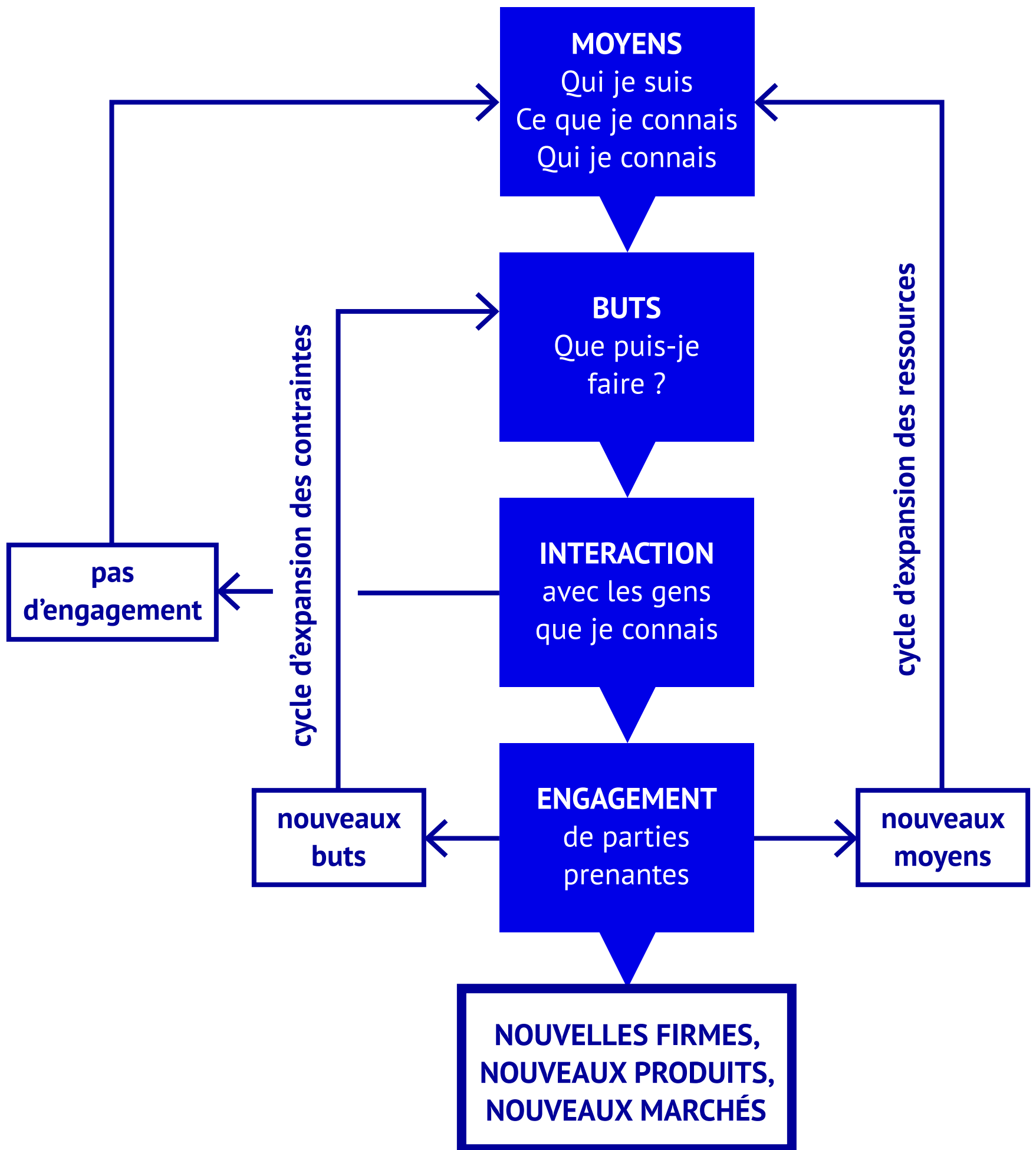


Figure 1 : Processus effectual, de l'individu à l'artefact – produit, firme, marché (adapté de S. Read et al.)

La viabilité du projet en quatre étapes-clés

Nous basons ce qui suit sur le découpage de la démarche entrepreneuriale en plusieurs étapes qui constituent une construction progressive.

Au départ du projet entrepreneurial, comme nous venons de le voir, nous avons un individu, c'est à dire VOUS. Un événement suscite une idée. Par exemple l'individu est surpris que quelque chose ne soit pas possible, ou il rencontre un vieil ami qui lui parle d'un projet à lui. L'entrepreneur agit pour donner corps à cette idée. Cette action crée peu à peu une opportunité. En agissant, l'entrepreneur s'appuie sur un nombre croissant de parties prenantes, partenaires, fournisseurs, premiers clients, etc. qui, en s'engageant, rendent son projet viable. Au bout de ce processus, l'entrepreneur a développé un modèle d'affaire et l'a incarné en un réseau de parties prenantes, qui constitue son réseau de valeur. À partir de là, l'entrepreneur peut envisager de faire croître son entreprise en conservant ce modèle. Cette croissance, qui se fait avec un modèle d'affaire donné, ne laisse pas d'autres paramètres inchangés.

Ces quatre grandes étapes, que nous allons étudier en détail plus loin dans l'ouvrage, sont résumées dans la **figure 2** :

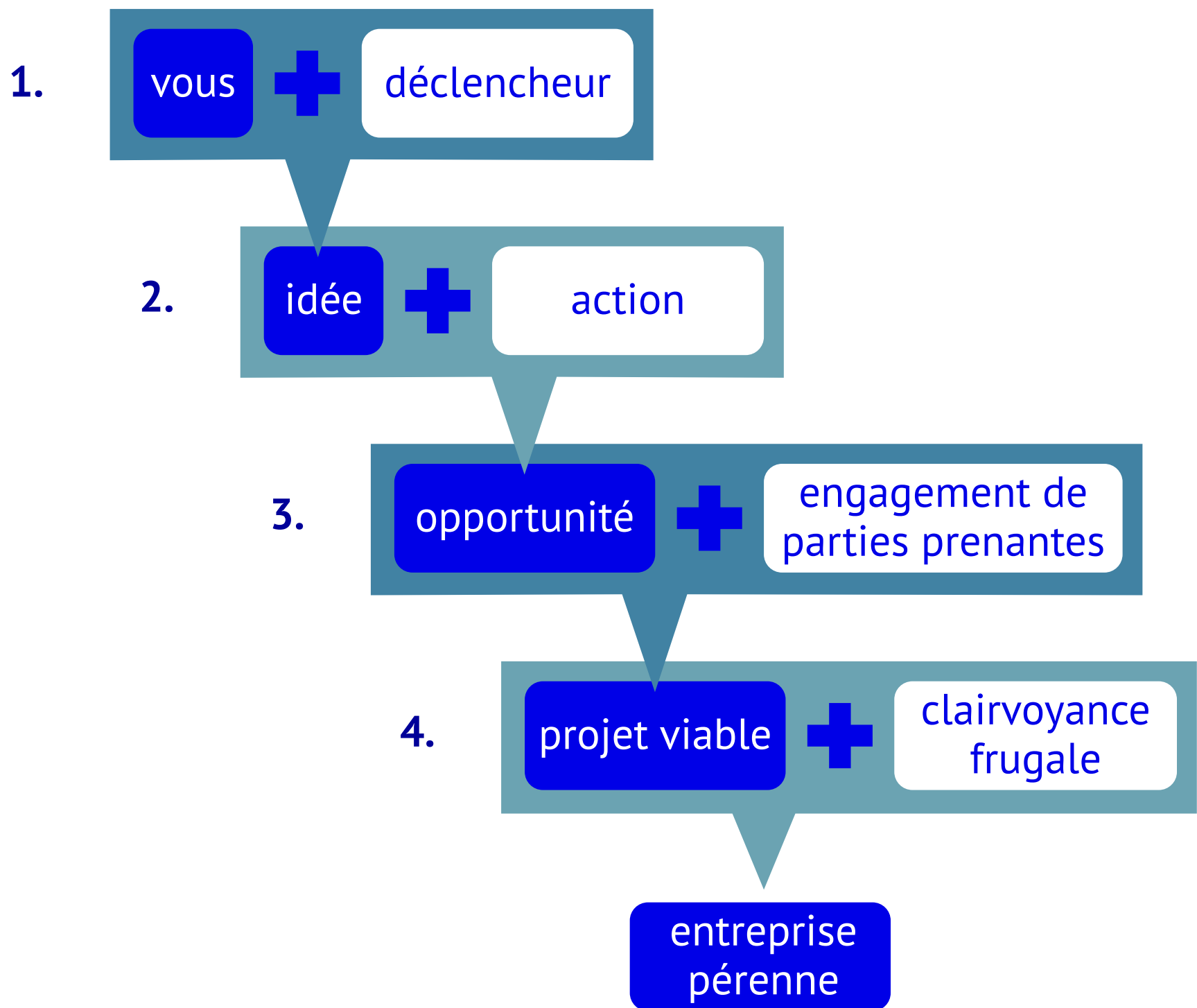
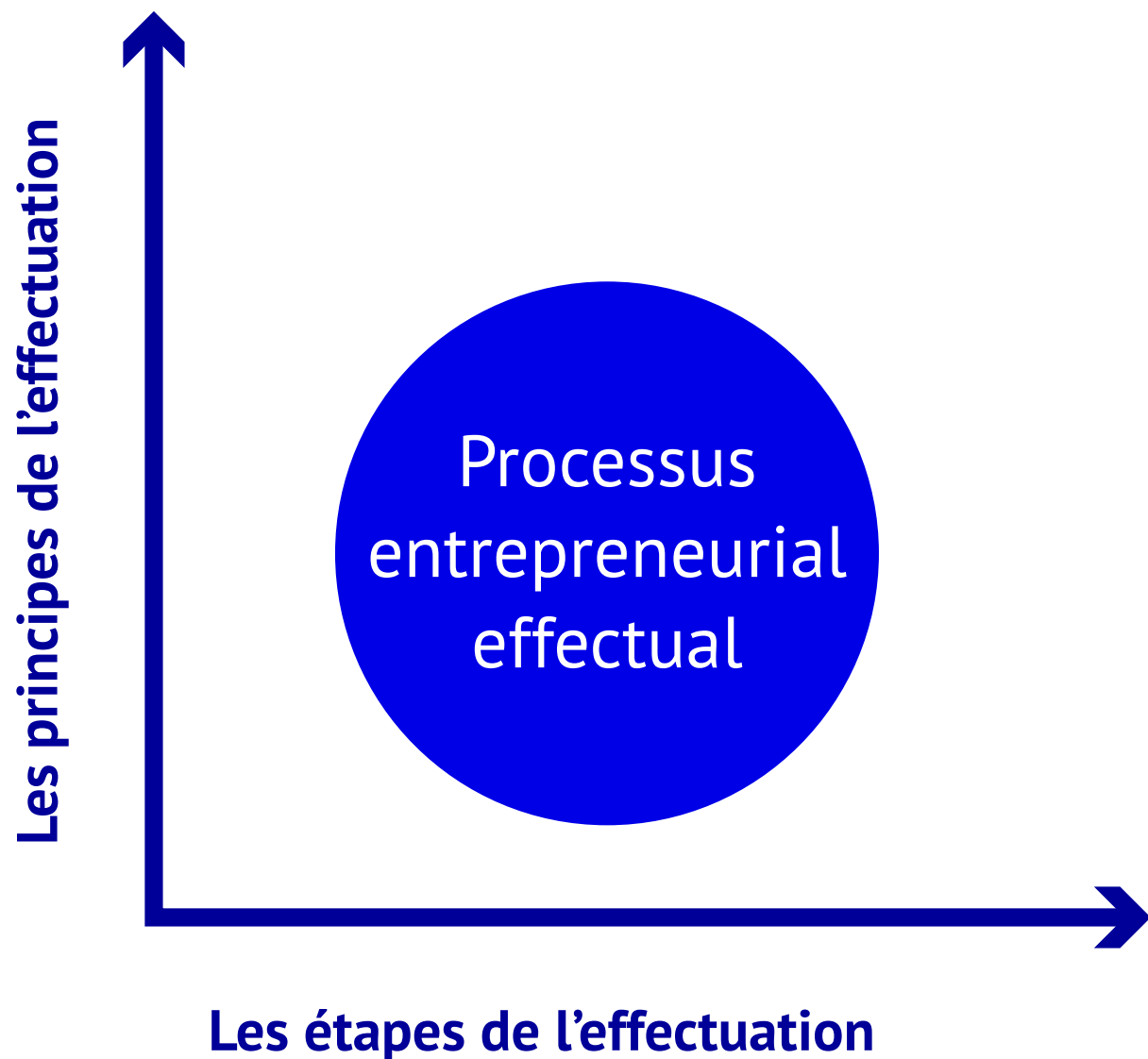


Figure 2 : Les 4 étapes du processus entrepreneurial effectual

Stricto-sensu, ces étapes ne constituent pas un processus au sens où l'étape 2 suit l'étape 1 et précède l'étape 3. Ces étapes peuvent être combinées et les mécanismes auxquels elles correspondent se produire au même moment. Il faut donc voir ces étapes comme un découpage logique, et pas forcément chronologique. Par exemple, l'engagement d'une partie prenante peut modifier l'idée du projet (c'est souvent le cas). Ainsi, un entrepreneur offrant une gamme de gâteaux secs peut accepter de les transformer en produit bio pour obtenir un accord de distribution avec une chaîne bio. L'individu lui-même peut être transformé par une rencontre avec une partie prenante, par une surprise ou par une action.

Nous aurons l'occasion de revenir en détail sur cette spécificité méthodologique, en particulier dans l'étape 4 du processus entrepreneurial effectuel ainsi qu'au chapitre « Principe de mise en œuvre ».

Notre approche : conjuguer principes et étapes de l'effectuation



**Étape 1 :
Individu +
déclencheur
= Idée**

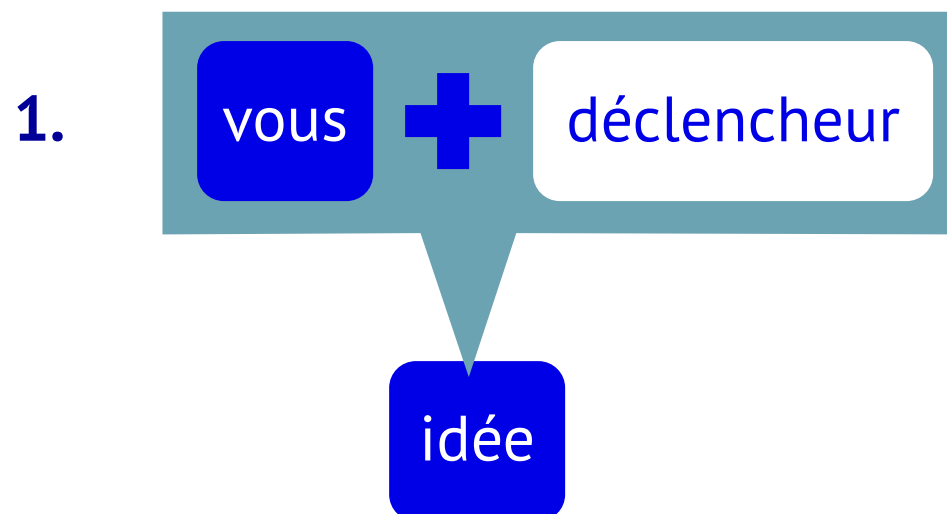
Alexandre Carre, fondateur de Verycook



« Face à l'événement, c'est à soi-même que recourt
l'homme de caractère. »

Charles de Gaulle, *le fil de l'épée*.

Introduction : Individu, déclencheur et idée entrepreneuriale



L'étape 1 du processus entrepreneurial effectuel nous enseigne que l'origine de l'idée étant l'individu, il faut ensuite un déclencheur: des circonstances, une rencontre, une surprise, qui font qu'on commence à s'y intéresser.

L'objet de ce chapitre est donc d'explicitier et d'illustrer les conditions de la mise en œuvre de cette première étape conduisant à une idée. Pour ce faire nous allons nous efforcer de montrer une réalité entrepreneuriale telle que nous la rencontrons dans la vraie vie des affaires ; c'est à dire en l'arrachant à une certaine crédulité causée de longue date par une tromperie collective. Elle-même véhiculée également de longue date par des préjugés, des prénotions voire des tropismes selon lesquels « l'idée », si possible originale, est un préalable au projet entrepreneurial. C'est faux ! L'idée n'est pas une cause mais plutôt une conséquence d'un processus comportemental ante création qui conduira à sa propre émergence. Il est même possible d'affirmer que l'idée d'origine, à la fois dans sa dimension novatrice et dans sa potentialité d'affaires, n'est pas très importante initialement. Le projet entrepreneurial trouve en effet son authentique intérêt dans la métamorphose engendrée par des circonstances environnementales, en partie organisées par un individu, depuis son « sujet d'étonne-

ment» originel jusqu'à une hypothétique « idée » ; point de départ de son projet entrepreneurial.

En d'autres termes il nous paraît nécessaire de démystifier le concept « d'idée originale » en entrepreneuriat en le dépouillant de son caractère mystérieux ou trompeusement primordial pour le ramener à sa juste position dans l'étape 1 du processus entrepreneurial effectuel. Ceci au profit d'une explicitation bien plus pertinente des conditions environnementales de l'émergence d'une « idée originelle ». Il s'agit donc d'identifier les circonstances du phénomène de déclenchement.

Pour y parvenir suivons le cheminement proposé en introduction de notre ouvrage et commençons, dans un premier temps, par la lecture de l'authentique épopée vécue par Alexandre Carre, le jeune patron de la société Verycook.

Cas introductif : Verycook

Alexandre Carre est aujourd'hui à la tête d'une société (Verycook SARL) qui conçoit, fabrique et commercialise des planchas via Internet sur le marché européen (<http://www.verycook.com>). Pourtant en 2010 il n'est encore qu'un jeune étudiant en école de commerce où son cursus généraliste ne le destine pas spécialement à devenir chef d'entreprise. C'est un étudiant somme toute « conventionnel », sans velléité particulière, avec certes un bon esprit d'équipe mais sans pour autant que le travail en groupe lui soit naturel. Bien que sensible à l'avis des autres il n'hésite pas se faire entendre pour convaincre ses collègues voire à improviser un discours persuasif quand les choses n'avancent pas assez vite à son goût. Les matières « dures » ne le passionnent pas. À l'organisation des entreprises ou à la comptabilité analytique il préfère le marketing ; en particulier avec les nouveaux outils issus des NTIC. En fait, sa curiosité naturelle il souhaite la mettre à profit dans les métiers de la communication ou, au mieux, dans une activité de journalisme.

C'est en 2005, alors qu'il n'a que 17 ans, que son épopée entrepreneuriale commence. Cette année-là ses parents achètent une plancha qu'il découvre à l'occasion d'un repas d'été entre amis. Ce n'est d'ailleurs pas tant de la plancha en tant que telle dont Alexandre se souvient le plus mais plutôt de la réaction de surprise des invités à l'égard de cet original mode de cuisson et de l'étonnement que cette réaction avait suscité chez lui. *« Les convives ne tarissaient pas de questions. Comment cela fonctionne-t-il pour que la cuisson soit aussi rapide ? Où est récupéré le gras ? Peut-on tout faire là-dessus ? Etc. Etc. »*, se remémore Alexandre. Dans son esprit « quelque chose se passe » quand nombre d'entre eux manifestent ardemment le désir d'en posséder une au plus tôt en n'évoquant que très accessoirement le prix et les conditions d'acquisition. *« Comment peut-on acheter aussi spontanément quelque chose alors que l'on vient juste de le découvrir ? »*, s'étonne-t-il.



Figure 3 : une plancha Verycook (Crédit photo : Verycook)

En fin de soirée, après avoir bien mangé (et peut-être bien bu) l'équipe d'amis décide de confier l'approvisionnement des futures planchas à Alexandre. Pourquoi ? « *Je ne l'ai jamais su* » dit Alexandre. Bien que considéré comme très (pour ne pas dire trop) jeune par certains sans doute est-il le seul disponible en cette période estivale pour assumer rapidement cette responsabilité.

Alexandre, en ce début des vacances scolaires, n'est pas enthousiasmé par cette tâche mais accepte finalement de dire « oui ». Il s'en acquitte d'ailleurs en temps et en heure à tel point qu'il reçoit de la part de l'équipe d'amis un petit pécule en remerciement de son bon et loyal service. Tout s'est donc bien passé ; à un détail près. Pour des raisons mystérieuses il a été commandé une plancha de trop ! Après vérifications et revérifications il s'avère que celle-ci n'a pas de destinataire. « *Qu'à cela ne tienne !* » commentent en cœur les amis, « *Alexandre va bien trouver un client !* ». Et voilà Alexandre reparti dans une nouvelle aventure imprévue. Malheureusement les choses sont plus compliquées qu'il ne le pensait car, malgré son démarchage, il rencontre des difficultés pour vendre cette plancha. Ce n'est qu'après plusieurs jours de porte à porte et de prospection sur les marchés locaux, où il connaît quelques commerçants, qu'il trouve un acquéreur à un prix satisfaisant. De cette épreuve il garde en définitive un bon souvenir. Il a pris confiance en lui. Il a appris à « entrouvrir des portes », à « prendre le temps d'écouter », à « échanger et argumenter ». C'est aussi aux yeux de son entourage qu'Alexandre a grandi. Il est désormais vu comme un jeune homme à qui l'on peut confier une activité autonome. Les mois passent mais dans la tête d'Alexandre cette expérience reste vivace. Il lui arrive même de la revivre en imaginant un scénario plus grandiose. Dans un autre environnement où il agirait de façon plus volontariste avec un plus grand nombre de planchas qu'il aurait lui-même préalablement achetées puis revendues de façon profitable.

C'est à la faveur de vacances avec ses parents en Espagne (patrie des planchas) qu'Alexandre franchit mentalement un nouveau pas entrepreneurial. Sa curiosité naturelle le conduit à relever les noms des fabricants de planchas alors qu'il fait, avec les siens, les courses dans un hypermarché à Barcelone. Elle le conduit aussi à se poser nombre de questions. Car finalement pourquoi y a-t-il si peu de planchas vendues en France ? Même si les habitudes de consommation sont différentes il doit y avoir quelque chose à faire, se dit-il !

De retour en France le processus mental s'accélère à telle enseigne qu'un petit fabricant (Vivaplancha) est identifié puis contacté sur Internet. Ce n'est sans doute pas le plus grand mais il serait disposé à partager rapidement l'aventure sous réserve qu'on lui achète un stock tampon significatif. Ce sera fait par Alexandre quitte à y laisser toutes ses économies personnelles. Tout aussi rapidement une structure juridique est créée début 2006 dont l'objet est la commercialisation des produits Vivaplancha en France. Mais 2006 c'est aussi l'année du bac et Alexandre doit prioritairement s'y consacrer. Aussi les ventes ne démarrent que modestement car Alexandre s'appuie sur le peu de ressources dont il dispose. Tout au plus peut-il compter sur l'acquéreur de la première plancha pour illustrer l'intérêt du produit. Il vend 18 planchas en 2006, 50 en 2007, 100 en 2008 pour atteindre 1000 en 2010. Ce dernier score, il le doit à aux efforts et sacrifices qui sont les siens pour développer l'activité y compris quand il est, en tant qu'étudiant en Lituanie, aux USA, ou en stage au service commercial de Peugeot en Angleterre. Non seulement il n'est pas question de sorties londoniennes nocturnes mais il faut organiser le travail à distance avant d'aller en cours le matin. À cette occasion toutes les ressources humaines disponibles sont mobilisées. Son père libère son garage pour stocker les planchas qu'un copain (dûment rémunéré) vient préparer et expédier. « *Ce copain a été mon premier collaborateur* » dit fièrement Alexandre. « *Grâce à lui j'ai fait mes premières armes en management. Il m'a fallu quelques fois faire preuve de diplomatie pour le convaincre de travailler, comme moi, c'est à dire comme quelqu'un prêt à sacrifier tout son temps libre à un projet* ».



L'équipe Verycook s'agrandit !

En 2011 Alexandre intègre le Mastère spécialisé Entreprendre d'EMLYON où un enseignant, (lui-même ancien chef d'entreprises), et dont il se sent proche, invite son groupe à travailler sur le « cas Vivaplancha » dans la perspective d'aider au développement de l'activité. Alexandre n'a pas de difficulté à séduire ses collègues avec ses planchas. Aussi les recommandations du groupe sont pertinentes et confirment à Alexandre que son site « vitrine » doit se transformer en site « marchand » tant le e-commerce se développe. Les résultats ne se font pas attendre et c'est presque mécaniquement que les commandes abondent... alors qu'il n'y a pas assez de stock ! Ceci est d'autant plus problématique qu'un imprévu vient, une fois de plus, perturber la situation. En effet, le petit fournisseur de planchas espagnol ne suit pas. C'est une PME qui veut le rester quitte à refuser des commandes. Pour Alexandre c'en est trop ! Il ne peut supporter l'idée que son entreprise soit tributaire d'un tiers à ce point imprévisible. *« Cela a été*

comme un électrochoc, je me suis senti atteint dans ma capacité de contrôle de la situation », dit-il. Il prend alors rapidement la décision de concevoir et fabriquer « sa » propre plancha. Dès lors le périmètre d'activité de l'entreprise est reconfiguré. Les composants des planchas sont importés de différents pays européens qu'un logisticien local est chargé d'assembler et de livrer aux clients finaux. Quant à la commercialisation elle se fait exclusivement par le site marchand dûment dynamisé par la communauté des premiers clients. Enfin, et ce n'est pas la moindre des choses, une nouvelle marque est créée et déposée : «VERYCOOK». Elle sera aussi la raison sociale de l'entreprise qui conséquemment prend une nouvelle dimension.

Fort de son succès grandissant Alexandre intègre en 2012 un incubateur. Il n'est définitivement plus seul et peut partager ses joies et ses peines avec d'autres entrepreneurs. Ceux-ci l'incitent à recruter de nouvelles ressources humaines, à diversifier ses produits et à exporter l'activité. Ainsi il s'implante en Angleterre, en Allemagne, en Suède et aux Pays Bas. «*ça m'a donné des ailes* », dit-il ! 25 collaborateurs travaillent pour Verycook qui a vendu 3.800 planchas en Europe en 2014 et 4.300 en 2015. Sa gamme de produits fait l'objet de reportages à la télévision (TF1, M6, etc.). Il est lui-même régulièrement sollicité par les radios, la presse nationale et les magazines professionnels. Il faut dire qu'Alexandre s'est adjoint les services d'un ambassadeur de marque pour promouvoir ses planchas. Il ne s'agit rien moins que de Grégory Cuilleron (1^{er} grand vainqueur de «Top Chef» ; la plus importante émission télévisuelle des nouveaux talents culinaires).

À ce jour Alexandre est un jeune entrepreneur heureux, même si son exploitation n'est *in bonis* que depuis 2016. Et les business angels ne se font pas prier pour participer une éventuelle augmentation de capital de son entreprise. Alexandre y pense sérieusement ; cela lui permettrait de franchir encore plus rapidement une nouvelle étape. Certes, mais au prix de quels nouveaux sacrifices ? Car sur ces premières années il porte un regard ambivalent. Bien sûr il considère avoir réussi à franchir les étapes initiales de son projet mais souvent en agissant dans l'incertitude, en s'accommodant d'approximations ou de changements imprévus ;

en d'autres termes au prix d'une remise en cause de nombre de ses préjugés. À cela s'ajoute une autre interrogation qui taraude Alexandre : *« quel degré de contrôle de mon affaire vais-je perdre avec l'arrivée de Business Angels dans mon capital »*? C'est une interrogation qui est très prégnante tant Alexandre a conscience de l'importance qu'il accorde au contrôle de son entreprise. Ce qu'il semble redouter le plus ce n'est pas tant la perte de capital (la capitalisation comme les gains ne sont pas ses seules priorités) que la perte de liberté qui est la sienne de pouvoir agir à sa guise et selon les opportunités qu'il aura lui-même identifiées. Ceci quitte à devoir continuer à investir avec parcimonie. Ce n'est finalement qu'en 2015 qu'Alexandre s'est résolu à faire appel à un business angel car, indique-t-il, *« Je sais plus précisément ce que je dois faire et suis beaucoup moins en exploration. »*

À l'évidence, et en toute première lecture, ce cas relate une épopée entrepreneuriale en grande partie conforme à celles qui illustrent les ouvrages sur la création d'entreprises. Aussi est-il nécessaire, dans un deuxième temps, d'en analyser plus avant le contenu afin de vérifier en quoi le vécu d'Alexandre, en particulier dans son ante création, illustre les principes de l'effectuation.

Questionnaire

Mais avant d’aller plus loin dans cette explicitation veuillez d’ores et déjà répondre spontanément, sur une échelle de 1 à 4 aux 10 affirmations ci-après. Conservez vos réponses en l’état car nous reviendrons en effet sur celles-ci en fin d’ouvrage dans le chapitre «recommandations pour une mise en œuvre du processus entrepreneurial effectual».

Q1 A: Alexandre voit immédiatement un marché pour la plancha

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q2 A: Alexandre a défini son «idéal» de l’Entreprise

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q3 A: Alexandre sait convaincre sur le marché des planchas

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q1 B: Le choix de travailler avec le fabricant Vivaplancha était un choix raisonné

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q2 B: Les ventes limitées au début de l’aventure s’expliquent avant tout par des investissements limités

Pas du tout d’accord	1	2	3	4	Tout à fait d’accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q3 B: Pour Alexandre, entrepreneuriat rime avant tout avec sacrifice de soi

Pas du tout d’accord	1	2	3	4	Tout à fait d’accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q1 C: Alexandre vit ses échecs comme une voie de progrès

Pas du tout d’accord	1	2	3	4	Tout à fait d’accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q2 C: Alexandre estime être un bon manager

Pas du tout d’accord	1	2	3	4	Tout à fait d’accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q3 C: Pour Alexandre, perdre le contrôle est insupportable

Pas du tout d’accord	1	2	3	4	Tout à fait d’accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q4 C: Alexandre sait remettre en cause ses préjugés

Pas du tout d’accord	1	2	3	4	Tout à fait d’accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Revue des principes de l'effectuation dans l'étape 1

Rappelons-nous que dans le processus entrepreneurial effectuel l'étape 1 met l'accent sur le fait que l'origine majeure du projet est l'individu (exprimé sous le vocable «VOUS»), agissant dans des circonstances particulières. Aussi, vérifions et commentons l'omniprésence et l'omnipotence de l'individu, de ce «VOUS», en l'occurrence Alexandre Carre, à travers le prisme des cinq principes de l'effectuation ; à savoir : ses ressources disponibles, ses pertes acceptables, ses partenaires, la transformation de son projet et sa logique de contrôle.

L'individu et ses ressources disponibles

Quelles sont les ressources à ma disposition ? Que puis-je imaginer faire à partir de ces ressources ?

Les théoriciens et praticiens du management s'accordent de longue date sur le fait que la notion de ressource (et en particulier la ressource humaine) est indissociable de celle de compétence. Une ressource n'est valorisée qu'à travers sa mise en œuvre par une compétence qui, elle-même, trouve son origine dans trois dimensions ou trois «savoirs» fondamentaux d'un individu. Le «savoir», qui est constitué de l'ensemble des connaissances acquises par les études, l'apprentissage ou l'expérience. Le «savoir-faire», qui est défini comme une habileté à mettre en œuvre ses connaissances acquises dans un art ou un métier quelconque. Et le «savoir-être» qui relève du domaine affectif. Il s'agit de traits généraux qui composent la personnalité (ses valeurs, ses émotions, sa socialisation, etc.) et qui la caractérisent dans ses rapports aux autres, à elle-même et au monde.

S'agissant d'Alexandre Carre voici les constats factuels qu'il est possible de faire à propos de ses « savoirs », ainsi que les interprétations « effectuelles » conséquentes :

Son « savoir » : C'est un étudiant « conventionnel », « cursus généraliste », « sans velléité particulière », « Les matières dures ne le passionnent pas », « préfère le marketing », « les nouveaux outils issus des NTIC ».

Alexandre n'est pas naturellement un homme de l'analyse ou de la rationalité. Nous avons plutôt à faire à un adepte de la communication au sens volontariste du terme. Alexandre affectionne certes l'univers de la communication mais il aime surtout être un acteur activement communicant. Ce qui atteste d'un probable goût de l'action communicative plus que de la recherche de l'information.

Son « savoir-faire » : « en stage chez Peugeot à Londres », « étudiant en Lituanie ».

Les « savoir-faire » d'Alexandre sont en cohérence avec ses autres savoirs. Il œuvre prioritairement dans le commerce et qui plus est à l'étranger. Il est cependant à noter qu'en tant que « jeune » Alexandre ne dispose que de savoir-faire limités. Ses quelques stages à l'étranger et possiblement en France ne lui confèrent pas une grande expérience du terrain. Dans le même ordre d'idée Alexandre ne fait pas état d'expériences associatives, sportives ou culturelles particulières. Il ne dispose donc pas d'une quelconque habileté dans ces domaines. En définitive la combinaison de ses deux « savoir » et « faire » ne constitue pas un actif le prédisposant à l'aventure entrepreneuriale.

Son « savoir-être » : « un bon esprit d'équipe mais sans pour autant que le travail en groupe lui soit naturel », « sensible à l'avis des autres », « se faire entendre pour convaincre », « improviser un discours persuasif », « sa curiosité naturelle », « les métiers de la communication », Alexandre est sensible à « la réaction d'étonnement des invités », « son amour propre l'incite à relever le défi », « cette expérience reste vivace », « la revivre en imaginant un scénario », « il doit y avoir quelque chose à faire, se dit-il ! », « Alexandre s'appuie sur le peu de ressources dont il dispose ».

C'est certainement dans cette dimension de «savoir-être» qu'apparaissent quelques traits de la personnalité d'Alexandre expliquant de façon probante sa capacité à entreprendre au sens où on doit l'entendre dans l'étape 1 du processus entrepreneurial effectual. Sans être asocial Alexandre n'en demeure pas moins quelqu'un qui maintient une certaine distance avec les déterminismes environnementaux. Il les conteste même d'une certaine façon dans sa façon d'agir. Cette distanciation lui confère une posture mentale très autonome qu'il revendique et met à profit avec efficience. Il porte un regard curieux sur les événements qu'il perçoit en imaginant ce qui pourrait être.

D'un point de vue effectual, force est de constater qu'Alexandre a prioritairement fait avec ce dont il disposait en matière de ressource humaine; c'est à dire avec lui-même. Il a entièrement mis sa personnalité, avec ses forces et ses faiblesses, au service de son projet. Sans trop chercher à imaginer ce qu'il pourrait faire s'il disposait d'autres ressources en particulier humaines. C'est bien «qui il est», «ce qu'il sait» et «qui il connaît» qui constituent les trois piliers fondamentaux sur lesquels cet entrepreneur a basé le développement de son projet. Alexandre, à l'aide de ses «savoirs», a développé une idée embryonnaire qu'il a fait évoluer de façon exploratoire sans chercher à deviner l'avenir mais plutôt en se l'appropriant au fur et à mesure de son émergence.

Le cas Verycook illustre également bien la spécificité économique et financière de la démarche entrepreneuriale effectuale. C'est en effet en s'appuyant sur ces trois piliers fondamentaux que cet entrepreneur trouve l'argent nécessaire à son projet.

D'une manière générale la personnalité et les comportements d'Alexandre attestent clairement que le «VOUS», en tant que ressource humaine omniprésente et omnipotente, constitue la première ressource de la démarche entrepreneuriale effectuale.

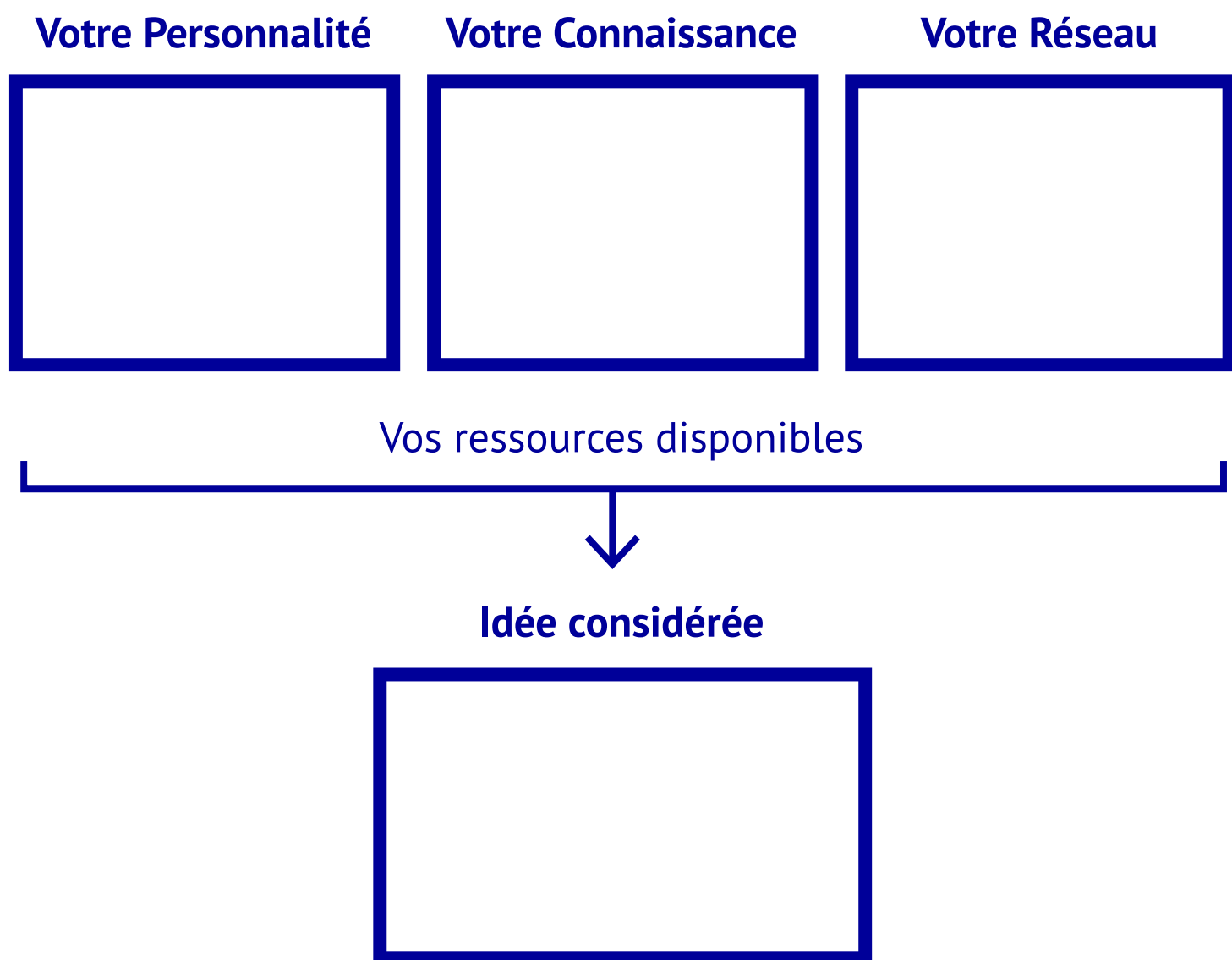


Figure 4 : L'individu et ses ressources disponibles, source d'idées entrepreneuriales

L'individu et la perte acceptable

Que puis-je faire d'utile pour mon projet sans risquer au-delà de ce que je peux me permettre de perdre ?

Alexandre fait objectivement état de pertes acceptées à plusieurs occasions :

- « quitte à y laisser toutes ses économies personnelles » ;
- « pas question de sorties londoniennes nocturnes » ;
- « prêt à sacrifier tout son temps libre à un projet » ;
- « organiser le travail à distance avant d'aller en cours » ;
- « remise en cause de nombre de ses préjugés » ;
- « il ne redoute pas la perte de capital ».

Plusieurs constatations sont à prendre en compte quant à ce deuxième principe de l'effectuation à propos du comportement d'Alexandre.

La première est d'ordre purement économique et financier et tient au fait que l'argent est loin d'être une finalité dans cette histoire. Ce n'est même pas un moyen primaire. À aucun moment Alexandre ne fait état d'un gain attendu ni même de quelconques considérations d'exploitation. Il faut cependant noter en toute objectivité qu'en tant qu'étudiant il n'a probablement à supporter que peu de charges économiques à titre personnel. Corollairement il ne dispose que de peu d'argent qu'il n'hésite cependant pas à investir dans son projet et donc à perdre éventuellement.

Une deuxième constatation peut être faite en termes de « pertes acceptables ». Et ce n'est pas le moindre s'agissant d'un jeune homme d'une vingtaine d'années. Alexandre n'hésite pas à perdre une partie de « son confort de vie » d'étudiant pour mener à bien son projet.

Enfin, et alors même que les investisseurs se pressent à sa porte, il constate qu'avec leur éventuelle arrivée il lui faudrait accepter de perdre une part de sa liberté d'action. Et cela ne va pas de soi pour l'authentique entrepreneur qu'il est déjà ! La perte de contrôle liée à l'engagement de parties prenantes peut également être plus ou moins acceptable.

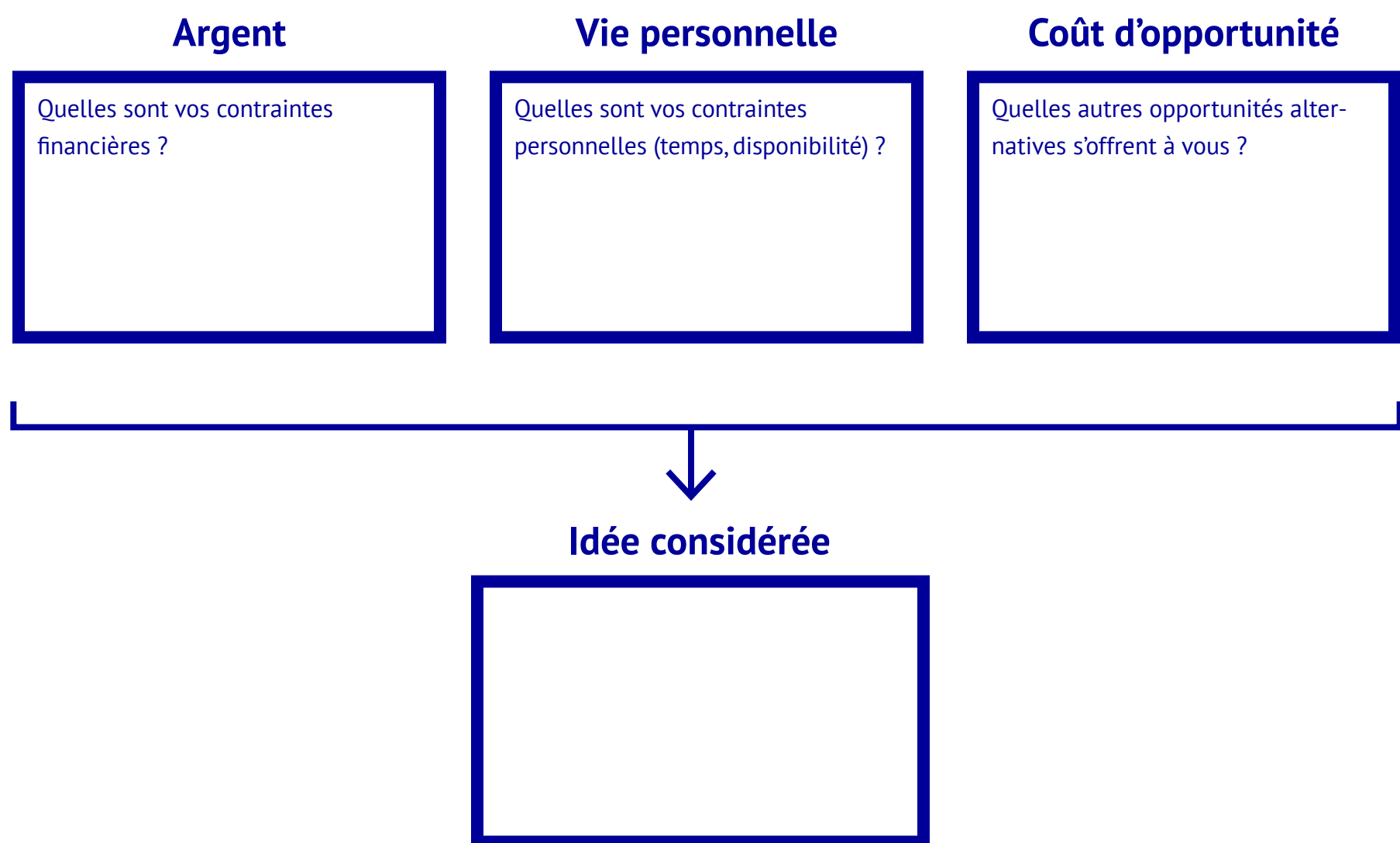


Figure 5 : L'idée et la perte acceptable

L'individu et ses partenaires

Qui peut m'aider à avancer dans mon projet ?

Plus ou moins spontanément la personnalité d'Alexandre le conduit à faire appel à diverses parties prenantes ; partenaires, co-constructeurs, etc. :

- « l'équipe d'amis décide de confier l'approvisionnement des planchas à Alexandre » ;
- « il connaît quelques commerçants », « Alexandre s'appuie sur l'acquéreur de la première plancha » ;
- « toutes les ressources humaines disponibles sont mobilisées » ;
- « Son père libère son garage » ;
- « qu'un copain vient préparer et expédier » ;
- « un enseignant, (lui-même ancien chef d'entreprises), dont il se sent proche » ;
- « Alexandre n'a pas de difficulté à séduire ses collègues » ;
- « peut partager ses joies et ses peines avec d'autres entrepreneurs ».

Comment ne pas remarquer à quel point le projet d'Alexandre est empreint d'engagements relationnels avec autrui. Toutes les étapes de son évolution sont marquées par la participation quasi spontanée de partenaires de circonstance. On a même l'impression que la question de la participation de l'autre ne se pose pas pour Alexandre tant elle est naturelle pour lui. Il y a fort à parier que sa compétence de communicateur a facilité l'engagement de ces parties prenantes nouvelles. En l'absence de celles-ci il est certain que Verycook n'aurait pas avancé aussi rapidement.

Notons enfin que ces constats n'illustrent que partiellement le principe du « Patchwork fou » tel qu'il a été fondé. En la circonstance les parties prenantes dont il est question permettent une évolution en degré du projet mais pas une évolution en nature de celui-ci. Si Verycook s'est construit dynamiquement à l'aide de parties prenantes celles-ci n'ont joué qu'un rôle de catalyseur en étant certes nécessaire aux événements sans pour autant les dénaturer. En ce sens on ne peut pas parler strictement de co-construction.

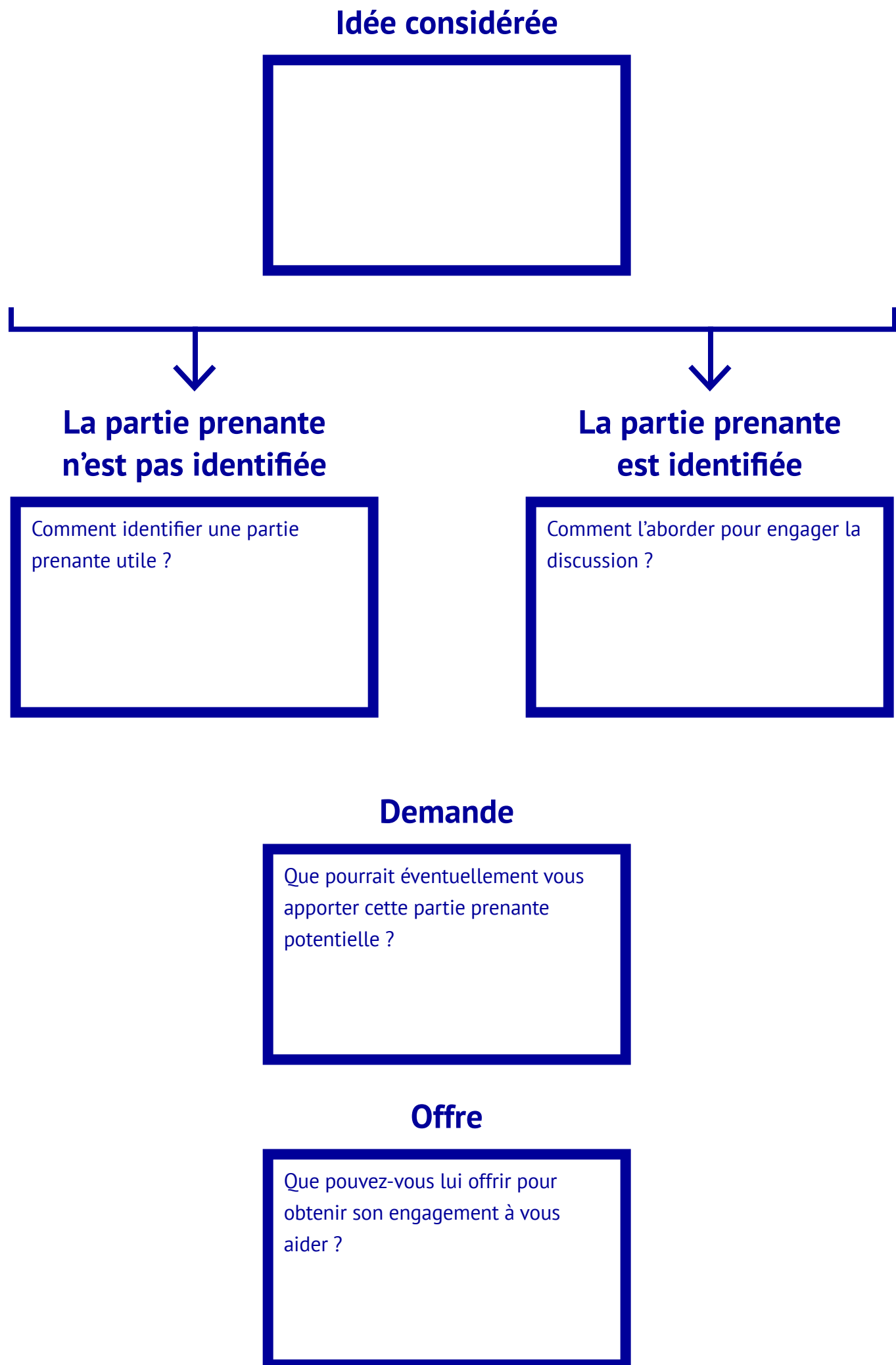


Figure 6 : L'idée et les parties prenantes

L'individu et la surprise

Comment puis-je tirer parti des surprises pour imaginer de nouvelles possibilités, de nouvelles idées ?

Voici donc quelques citations du récit d'Alexandre qui mettent en valeur le principe « limonade » de l'effectuation :

- « Alexandre n'est pas enthousiasmé par cette tâche mais son amour propre l'incite à relever le défi » ;
- « C'est à la faveur de vacances avec ses parents en Espagne » ;
- « Il prend alors rapidement la décision de concevoir et fabriquer sa propre plancha » ;
- « Les *business angels* ne se font pas prier ».

En tant que cas relatant essentiellement la naissance d'une entreprise, Verycook ne donne que peu d'occasions d'illustrer ce nouveau principe de l'effectuation. C'est cependant à l'évidence l'épiphénomène de la défaillance du fournisseur espagnol qui illustre le mieux ce principe. On peut difficilement mieux faire état d'un événement négatif imprévu comme étant à l'origine d'une transformation d'un projet. Et quelle transformation puisqu'elle ne concerne pas moins qu'une partie majeure du *business model* de l'entreprise. En effet, Alexandre décide alors que son entreprise se dotera d'une activité-clef de fabrication des planchas. Pour un projet qui à l'origine était uniquement une activité de négoce ce n'est pas rien que de devoir aussi fabriquer !

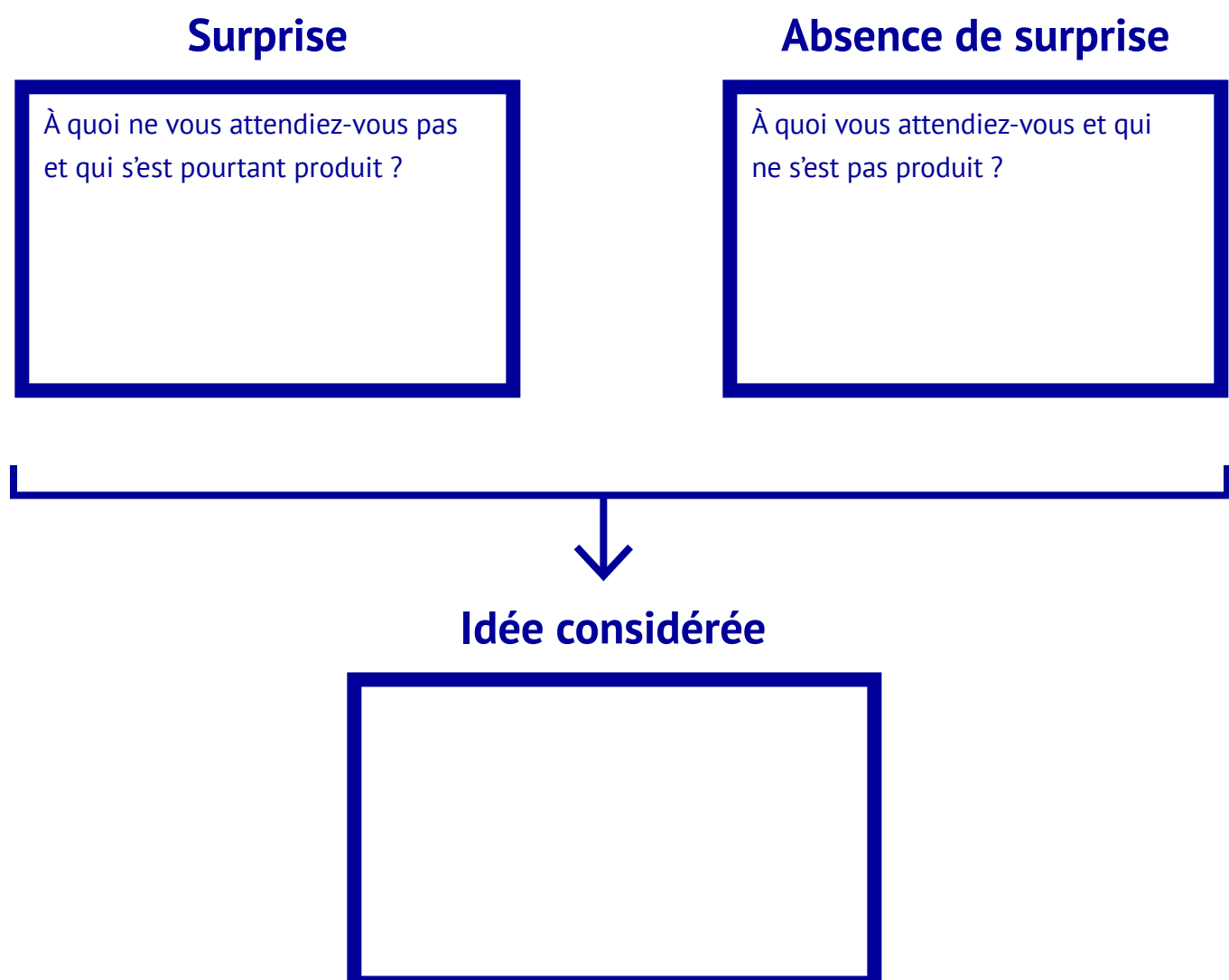


Figure 7 : L'idée et la surprise

L'individu et la logique de contrôle

Comment puis-je maîtriser la progression de mon projet ?

S'agissant de cet ultime principe de l'effectuation, Alexandre dit et nous fait dire à son propos :

- « je me suis senti atteint dans ma capacité de contrôle de la situation » ;
- « l'importance qu'il accorde au contrôle de son entreprise ».

Le contrôle. Voilà bien un terme qui parle à toutes celles et tous ceux qui entreprennent. Car ce que redoute par dessus tout le porteur (pour ne pas dire le pilote) de projet c'est précisément la perte de son contrôle, c'est à dire la perte de la maîtrise de ce dans quoi l'on s'engage.

Or on le voit bien dans cette histoire il est guère question de prédictions et encore moins de prévisions. Ce n'est donc pas dans sa dimension « maîtrise » a posteriori qu'il faut prendre en compte le terme de contrôle. Alexandre n'a pas la prétention de toujours tout contrôler. Par contre on sent bien qui est toujours « à l'affût », et qu'il veut avant tout conserver un pouvoir de « surveillance et d'action » en temps réel face à un avenir imprédictible. Aussi, selon ce principe de l'effectuation, c'est plus exactement dans son acception de « clairvoyance » qu'il faut considérer le terme de contrôle.

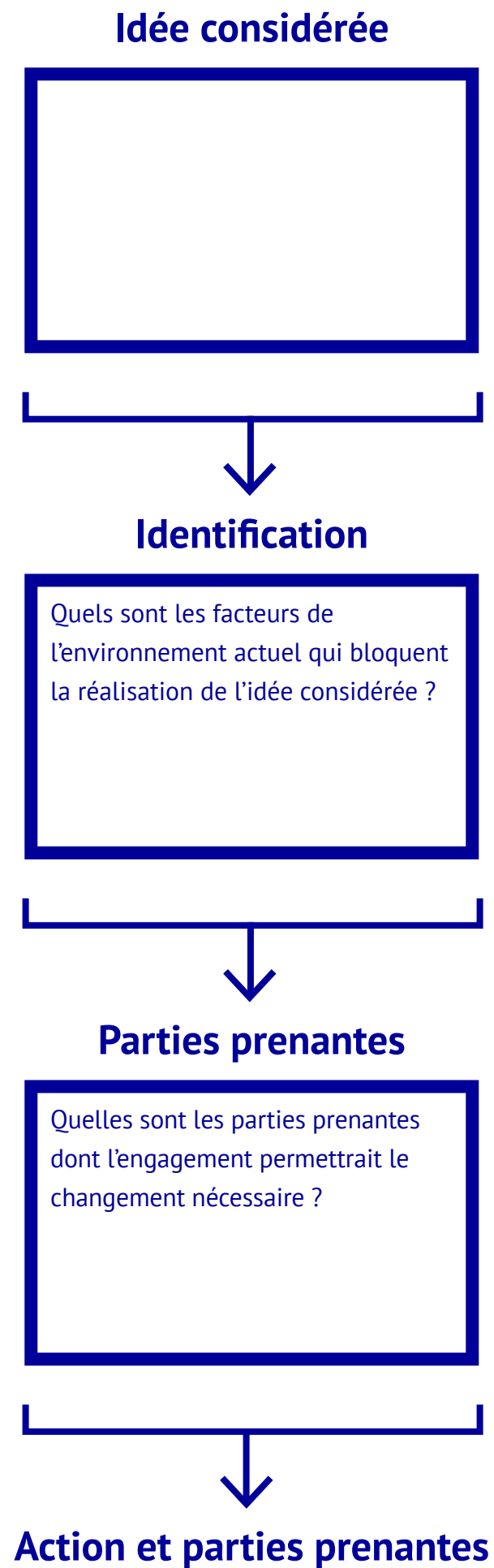


Figure 8 : Individu et logique de contrôle

Identification des déclencheurs dans l'étape 1

Voyons maintenant dans quelles circonstances et comment le ou les phénomènes de déclenchement se sont vérifiés dans le cas Verycook. Pour ce faire revisitons le texte et appuyons-nous sur quelques traits saillants de cette histoire ; à savoir :

- Dans son esprit « quelque chose se passe » ;
- « Alexandre franchit mentalement un nouveau pas » ;
- « Cela a été comme un électrochoc » ;
- « ça m'a donné des ailes ».

Nous le savons tous, le propre d'un « déclenchement », en tant que processus, c'est d'actionner ou de provoquer la réaction de quelque chose ou de quelqu'un de façon subite. En l'espèce cette définition se vérifie bien dans ces quatre illustrations ; en particulier à propos de la célérité de l'événement. Ce qui mérite en revanche un éclaircissement c'est ce qui relève de l'amont et de l'aval du processus. Pour ce faire il faut, d'une part, se poser la question de connaître les raisons environnementales et exogènes qui interviennent dans le processus et, d'autre part, prendre en compte les conséquences du déclenchement. Ceci en tant que système interactif dans lequel la variable endogène majeure est un être humain. Et ce n'est pas la moindre des considérations.

D'une manière générale, chronologiquement et s'agissant d'Alexandre, le premier constat tient au fait que le phénomène de déclenchement est subreptice, peu conscient et ne concerne l'entrepreneuriat que très indirectement. En effet, le début du texte ne fait pas explicitement état d'un phénomène de déclenchement. Tout au plus dit-on que « quelque chose se passe » dans son esprit et qu'Alexandre ne démarre pas de gaieté de cœur une action qui n'est d'ailleurs qu'en partie entrepreneuriale (l'approvisionnement des planchas). Et qui plus est sur la base d'un événement totalement imprévu. Cet épiphénomène initial aura pourtant des conséquences durables sur l'avenir entrepreneurial d'Alexandre.

Ceci tend à prouver dans un premier temps qu'un déclenchement peut être le fruit d'un comportement sinon passif du moins en partie contraint. Une circonstance environnementale contraignante ne doit donc pas être vécue seulement comme un obstacle à franchir dont le seul intérêt serait le franchissement de cet obstacle en tant que tel. Il y a derrière toute contrainte l'occasion de découvrir quelque chose.

Chacun trouvera dans sa vie personnelle ou professionnelle maintes façons d'illustrer ce premier constat. Par ailleurs si Alexandre a vécu cette expérience c'est aussi parce qu'il a accepté finalement de dire «oui»; en d'autres termes parce qu'il a cédé! D'aucuns diront qu'il aurait pu dire «non» sous un quelconque prétexte. Une fois de plus nous faisons là un constat un peu paradoxal. Il n'est pas d'usage en effet d'associer le fait de céder sous la contrainte à l'esprit d'entreprendre³. Ne lit-on pas ici où là que c'est au contraire le volontarisme stratégique de l'homme d'action qui doit l'emporter sur le déterminisme environnemental. Ce n'est qu'en partie vrai, car ne pas dire «non» c'est aussi prouver (à commencer à soi-même) que l'on est capable de remettre en cause sa zone de confort personnel. Plus généralement cette capacité de remise en cause atteste d'une ouverture d'esprit et par voie de conséquence d'une ouverture sur les autres qui sera propice à engendrer, sinon directement un déclenchement, du moins un environnement en favorisant le processus. Dire «oui» quand on ne le pense pas vraiment c'est d'une certaine façon contrôler la spontanéité de ses réactions en se mettant à la place des autres. C'est aussi prendre le temps «d'essayer» avant de dire éventuellement «non». Et ce faisant d'avoir l'occasion découvrir quelque chose, comme nous l'avons déjà dit.

Dès ce premier déclenchement opéré, et donc ce premier obstacle franchi, Alexandre va capitaliser sur cette expérience et ainsi s'acquitter d'autant plus facilement d'une deuxième expérience à l'occasion de la vente de la plancha «de trop». Il y a fort à parier qu'en l'absence de la première expérience, la seconde eût été vécue avec plus de difficultés.

³ Pourtant, selon le chercheur Herbert Simon (qui a dirigé la thèse de Saras Sarasvathy), la docilité est un facteur explicatif important du comportement économique et social.

Nous n'insisterons jamais assez sur le rôle prépondérant du ou des premiers déclenchements dans la démarche entrepreneuriale effective. Leur existence est certes insuffisante mais tellement nécessaire pour le franchissement des autres étapes.

Nous passerons donc rapidement sur la suite des événements pour nous attarder un peu plus sur une autre dimension d'un déclenchement à savoir : son intensité et sa conséquence. « Cela a été comme un électrochoc » nous dit Alexandre à propos de la déconvenue rencontrée avec son fournisseur espagnol. Plusieurs observations peuvent être faites à cet égard. On constate tout d'abord qu'Alexandre utilise un mot très fort (électrochoc) pour qualifier son ressenti. Pour autant il ne fait pas état d'une quelconque souffrance personnelle de sa part. Cela tend à confirmer les bénéfices de l'expérience passée.

Un deuxième constat peut être fait quant à la conséquence de cet événement. Non seulement Alexandre fait face au déclenchement d'un événement quasi sismique mais il profite de cette occasion pour faire évoluer le *business model* de son entreprise en devenant fabricant de planchas. Il aurait pu en effet rechercher un ou plusieurs autres fournisseurs. Non, lui règle de façon radicale un problème non moins radical. Ainsi ce déclenchement a été l'occasion pour Alexandre d'acquérir la capacité de réagir non seulement sans trop de difficulté mais également de façon pertinente sur le fond.

Dans le même ordre d'idée Alexandre nous dit que son intégration à un incubateur lui a donné des ailes. Ce qui revient à dire que cet événement a été le déclencheur d'une capacité à se surpasser, à être transcendé par une situation pour laquelle il se bat.

Type de déclencheur	Exemples	Illustration
Problème à résoudre	Besoin d'un service ou d'un produit que personne n'offre, n'arrive pas à résoudre un problème donné, trouve trop compliquée la résolution d'un problème donné, etc.	Alexandre doit revendre une placha achetée en trop pour ses amis.
Émotion ressentie	Trouve regrettable, voire inadmissible une situation donnée.	Olivier Torrès découvre que la souffrance des dirigeants de PME est un phénomène important mais ignoré par la médecine du travail.
Rencontre	Rencontre un ami, un inconnu, un ancien condisciple, un collègue, un client, etc. qui fait prendre conscience d'un état de fait particulier.	Un matin au cours d'une discussion, un collaborateur de Frédéric lui indique qu'il faut « faire quelque chose pour l'environnement ».
Échec	Lancement d'un produit qui ne réussit pas, ou qui réussit mieux que prévu ; expérience scientifique ratée.	Lâché par son premier financeur potentiel, Olivier prend néanmoins conscience de la possibilité pour lui de se faire financer et trouve... un autre assureur.

Figure 9 : Différents types de déclencheurs d'idée

Étape 2 : Idée + Action = Opportunité

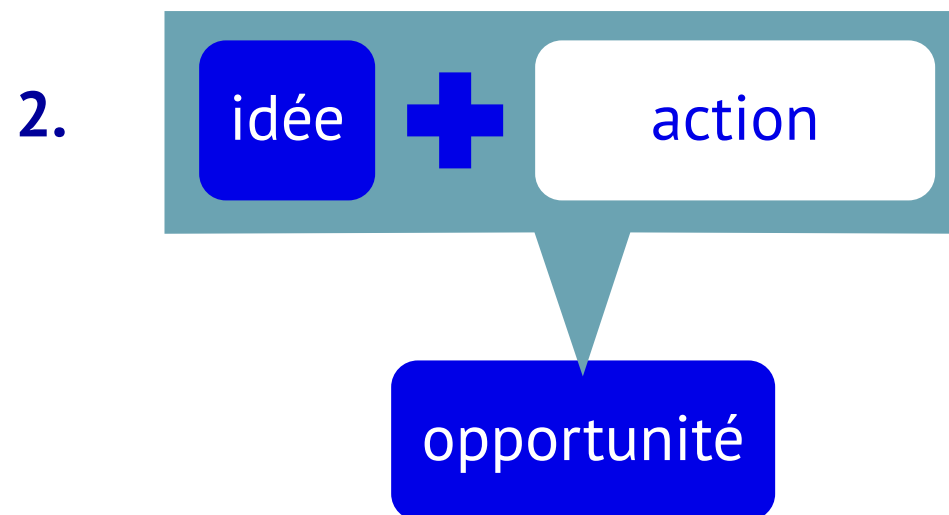
Olivier Torrès, Président et Fondateur
de l'Observatoire AMAROK



« Savoir sans agir revient à ne pas savoir »

Wang Yang Ming (fondateur de l'école Confucianiste Ming, ^{xvi}^e siècle)

Introduction : Idée, action et opportunité



Dans l'étape 1, nous avons vu que le point de départ d'un projet entrepreneurial n'est pas l'idée, mais l'individu. C'est l'individu qui, placé dans certaines circonstances (le déclencheur), va réagir et avoir une idée.

Nous avons vu que l'idée peut être très simple au départ. Elle peut n'avoir aucune dimension commerciale, être très banale, voire être parfois absente : on règle un problème que l'on rencontre, rien de plus.

Le principe que nous développons dans cette étape 2 est qu'une idée, grande ou petite, n'a aucun intérêt si elle n'est pas suivie d'action. Beaucoup de gens ont plein d'idées. D'ailleurs, en entendant l'histoire d'un entrepreneur qui a réussi, ne vous est-il pas arrivé de dire «*Ah mais j'y avais pensé aussi !*» Oui mais au-delà de simplement y penser, l'entrepreneur a agi pour donner corps à son idée là où nous nous sommes contentés... d'avoir l'idée, et d'en rester là. Toute la différence réside dans l'action.

En agissant pour donner corps à son idée, contrairement à ceux qui eux aussi ont eu la même idée, l'entrepreneur transforme cette dernière en opportunité entrepreneuriale.

Qu'est-ce qu'une opportunité? Une «Opportunité» est l'ensemble des idées, croyances, convictions et actions (en provenance d'un individu ou d'une équipe) qui visent à créer de futurs produits/services (pouvant faire l'objet d'une entreprise ou d'une activité nouvelle dans le groupe). En d'autres termes «effectueux» c'est quelque chose de très exploratoire, conceptuel, imprécis, hypothétique, incertain, etc. Mais c'est avant tout un processus. On part d'une idée (souvent pas grand-chose) et on arrive à l'artefact. Une opportunité c'est la possibilité tangible que ce que vous faites avec le projet ait un sens pour des parties prenantes.

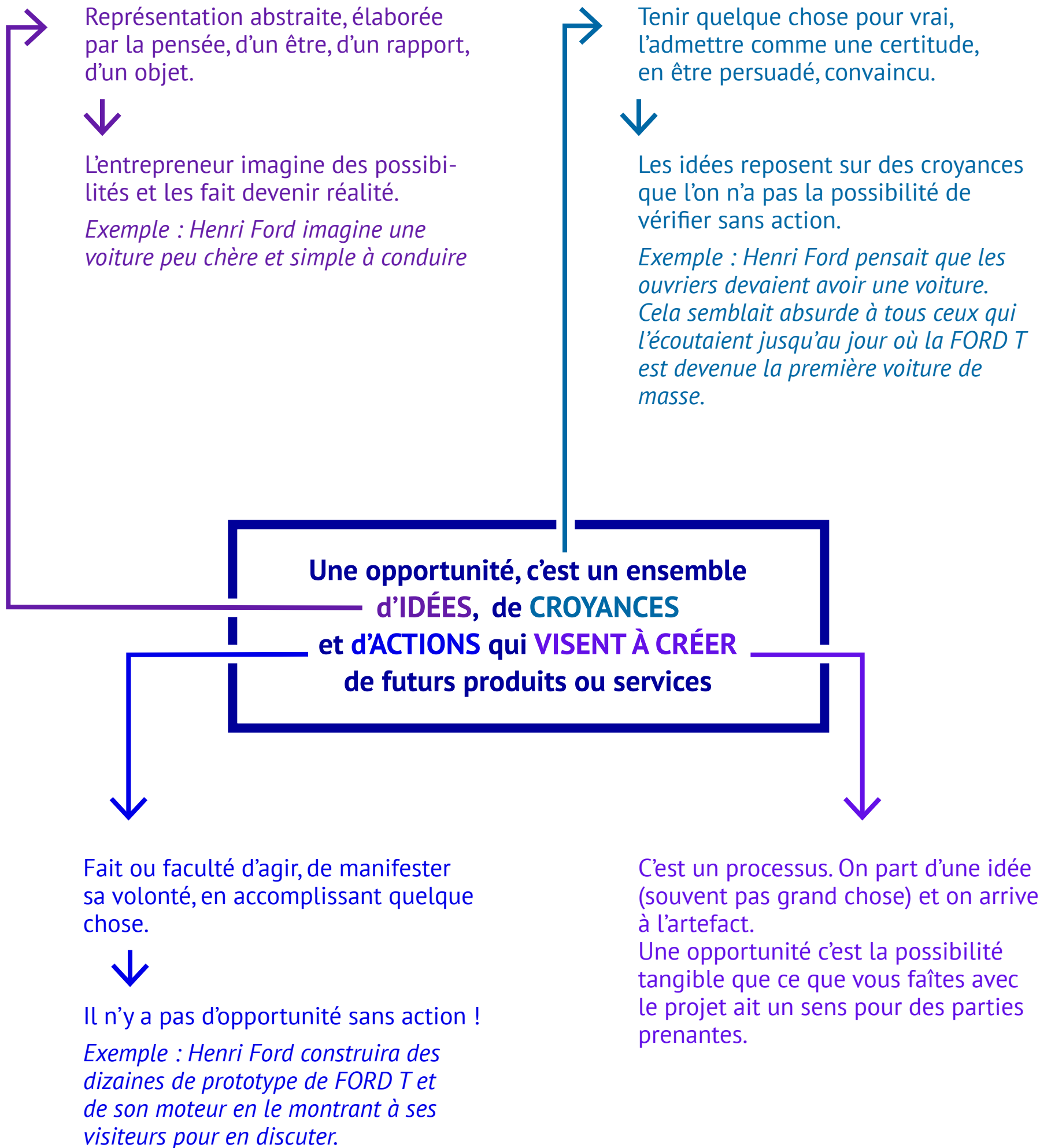


Figure 10 : Qu'est-ce qu'une opportunité entrepreneuriale ?

Cas introductif : L'Observatoire Amarok

L'histoire de l'Observatoire Amarok débute en 2008 par les travaux d'un chercheur, Olivier Torrès, sur les PME internationales. Olivier Torrès est aussi un enseignant à l'Université de Montpellier dont certains de ses travaux seront mobilisés notamment dans la conclusion de notre ouvrage. Il observe qu'une PME qui s'internationalise se transforme profondément et que l'une des conséquences de cette transformation est la perte de proximité entre le dirigeant et ses collaborateurs. Cette notion de proximité est très importante en management de la PME car sa disparition peut entraîner une dénaturation de l'entreprise. À cette occasion Olivier prend conscience d'un phénomène qu'il découvre, celui de souffrance patronale. À cette époque, c'est encore un oxymore. Dans l'imaginaire, il n'y a de souffrance que salariale, et la cause de cette souffrance est souvent attribuée au dirigeant lui-même. Que le dirigeant souffre aussi, c'est nouveau !

Olivier met ainsi le doigt sur un sujet important, la souffrance des dirigeants de PME, mais qui a été complètement ignoré aussi bien des chercheurs que des praticiens. Il relate sa découverte dans « *L'inaudible souffrance patronale* », un article paru dans le journal *Le Monde* en 2009 qui rencontre un certain écho.

Encouragé par ces réactions, Olivier décide de poursuivre son travail sur la question. Ceci n'est possible que s'il dispose de données fiables sur la question. Or bien sûr aucune n'est disponible, le sujet étant nouveau. Il lui faut donc commencer par créer une base de données sur la santé des dirigeants de PME. Lorsqu'il en parle à un médecin du travail, celui-ci lui indique qu'il est assis sur une mine d'or.



Page d'accueil du site «<http://www.observatoire-amarok.net/>»

«*ça m'a motivé*» observe-t-il. Mais il faut des ressources. Il en parle alors à un de ses amis, fondateur d'une agence de communication et fils de médecin. Celui-ci lui dit «*Comment puis-vous aider?*» et réussit à lui organiser un rendez-vous avec le dirigeant d'une société d'assurance. Séduit par le projet, ce dernier lui promet un financement sur cinq ans. La promesse en poche, Olivier n'a qu'à prendre contact avec le numéro 2 qui gérera le dossier. Celui-ci passe alors le dossier à la numéro 3, responsable de la fondation, qui lui fait observer qu'il n'a pas de structure juridique. «*À qui verse-t-on l'argent?*» demande-elle? Olivier, fort de la promesse, se précipite pour créer une structure. Il choisit un statut associatif parce qu'il n'envisage pas d'en faire une activité commerciale, mais surtout parce que «*C'est plus facile d'avoir des locaux et de l'aide quand on est une association*» ajoute-t-il. Il la nomme Amarok, ce qui signifie «loup» en esquimau. Un nom étonnant, sauf lorsque l'on découvre qu'une légende esquimau raconte que les loups protègent les caribous, leur première source de nourriture, pour éviter la famine. Il réussit à se faire héberger gratuitement dans un petit bureau au MEDEF.

Sa structure créée et hébergée, Olivier revient voir la fondation pour toucher la subvention promise, mais patatras... entre temps elle avait été attribuée à un autre projet. Retour à la case départ !

Ne pouvant rester longtemps au MEDEF, Olivier doit trouver d'autres locaux. Il contacte alors l'AMETRA (médecine du travail) de Montpellier se disant qu'ils seront nécessairement intéressés. Il se trouve que le médecin responsable est l'épouse d'un patron de PME, et est donc sensible au sujet. Elle organise alors un grand oral devant un groupe de médecins. Le moins que l'on puisse dire est que l'accueil n'est pas chaleureux. S'intéresser à la santé des patrons leur semble incongru : « Vous n'êtes pas dans nos cases » lui assène l'un des médecins présents. En outre, Olivier n'est pas médecin. Mais il a préparé son pitch, et sort alors un livre datant de 1713, *De Morbis Artificum Diatriba*, écrit par un certain Bernardino Ramazzini, qui constitue le premier traité systématique de pathologie du travail, en particulier des artisans. « *Je ne fais que revenir aux sources* » indique Olivier, sûr de son effet. « *L'achat de ce petit livre rare pour 100€ m'a permis d'obtenir pour près de 10 000€ de locaux prêtés par l'AMETRA* », dans laquelle il emménage quelques temps après.

Olivier n'hésite pas à mettre un peu d'argent pour démarrer « *Je mets 5000€ et je suis prêt à le perdre 3 fois si nécessaire. Si je le perds, je m'en fiche.* » Son salaire de professeur le met en effet à l'abri d'embarras financier si cette somme est perdue. En outre, cela lui paraît conforme à ce que doit être le comportement d'un entrepreneur effectual qui, s'il ne doit pas être un « risque tout », ne peut pas non plus être un « risque rien ».

Encouragé par ces progrès, Olivier est toujours à la recherche de son premier financement et, ayant encore en tête l'accueil favorable de la société d'assurance, ose voir plus grand. Il rencontre le responsable local du centre des jeunes dirigeants (CJD) à qui il fait part de ses besoins financiers. Celui-ci, sensible au sujet, décide de l'aider et le met en contact avec une autre société d'assurances. La responsable avait déjà entendu parler d'Amarok et accordera finalement une subvention substantielle de 110 000€ par an pendant trois ans. Au passage, le responsable du CJD obtient une subvention pour organiser un colloque à Paris sur la santé des dirigeants. Ce colloque aura un retentissement médiatique important.

Fort de cette subvention, Olivier peut embaucher une assistante et commencer à constituer la base de données. Son ami propriétaire d'une agence de communication lui offre alors la création de son logo qui deviendra un joli caribou. « *Bien que ne payant rien, j'ai été traité comme un vrai client, j'en étais très ému* » commente Olivier. Il multiplie les conférences et ne manque pas de terminer chacune d'entre-elles par un très gaullien « *Aidez-moi !* ». Et ça marche : « *Ce qui porte, c'est l'idée de changer le regard sur le patron de PME* » indique-t-il.

Alors que la constitution de la base de données suit son cours, Olivier crée le club des amarokiens. Pour une cotisation de 500€, un chef d'entreprise soumet un questionnaire et peut obtenir un rapport personnalisé sur son risque santé. « *Envoyer un psychologue interroger un commerçant qui vient d'être victime d'un braquage est une idée simple, mais personne n'y avait pensé avant* » déclare-t-il. Et il ajoute « *J'y ai pensé parce que je suis un théoricien.* »

En effet, la théorie reste présente au cœur-même du projet : Son succès auprès des autorités sanitaires et des chefs d'entreprises se double d'un succès en matière de recherche universitaire, puisque l'Observatoire Amarok contribuera de manière significative au succès de la demande de subvention de 7,5M€ du projet LABEX (laboratoire d'excellence) déposé par l'Université de Montpellier.



Olivier Torrès en action

Aujourd'hui L'Observatoire Amarok⁴ fédère une quinzaine de chercheurs à travers le monde qui étudient les liens entre la santé de la petite entreprise et celle de son dirigeant et Olivier sillonne la France pour donner des conférences sur le sujet. En outre l'Observatoire rend de réels services à ses adhérents. Par exemple, une psychologue a été embauchée pour répondre aux sollicitations des patrons en difficulté. Olivier l'affirme, il n'en restera pas là... en pilote dans l'avion, il veut juste changer le monde !

⁴ <http://www.observatoire-amarok.net/fr>

Revue des principes de l'effectuation dans l'étape 2

Le cas Amarok illustre bien l'importance de l'action dans la démarche entrepreneuriale.

L'action n'a pas nécessairement une dimension commerciale au début. Cela peut simplement consister à résoudre un problème que l'on rencontre. Ainsi l'épouse de Leonard Shoen, créateur de U-Haul, premier loueur de véhicules utilitaires aux États-Unis, et sa partenaire dans l'aventure, déclare-t-elle « *Les premières semaines, nous n'avions pas conscience d'être en train de créer un business.* » Ils rendaient juste service à des amis, puis à des amis d'amis !

Olivier travaille sur sa thèse de doctorat et s'intéresse à l'internationalisation des PME. Sa découverte de la souffrance patronale, qui a priori n'a rien à voir, est inattendue. Sa première action consiste... à écrire un article dans *Le Monde*. Il ne se dit pas « *Tiens, voilà une idée business !* » Il n'est pas entrepreneur au sens économique du terme, mais il est déjà engagé dans une logique entrepreneuriale (qu'il pourrait cependant décider de ne pas poursuivre en n'agissant pas).

Dans le cas d'Alexandre, il s'agit simplement au début d'un achat groupé de planchas entre amis dont il est chargé. Il n'y a pas d'intention entrepreneuriale au sens propre du terme. La première action consiste seulement à acheter un certain nombre de planchas pour le compte de ses amis, une action très banale et pas entrepreneuriale. Une action un peu plus entrepreneuriale consiste pour Alexandre à étudier l'offre locale de planchas lors de ses vacances en Espagne car celle-ci se fait en ayant en tête que vendre des planchas peut-être intéressant. Une action cette fois clairement entrepreneuriale consiste pour lui, une fois rentré en France, à contacter un fabricant espagnol et à lui acheter un lot de planchas pour les revendre. On voit comment l'action devient peu à peu entrepreneuriale mais qu'il n'y a pas de moment bien clair où cette dimension entrepreneuriale est établie.

L'action et les ressources disponibles

Quelles actions puis-je engager pour faire avancer mon idée compte tenu de ce que j'ai sous la main ?

Dans l'effectuation, l'action se base sur les moyens disponibles. Sur ce qu'on peut faire avec ce que l'on a.

Pour Olivier, la première action est un article dans *Le Monde*. Il s'appuie pour cela sur l'intérêt qu'il vient de développer pour cette question (qui il est) et bien-sûr sur les connaissances qu'il vient d'acquérir sur la question de la souffrance patronale (ce qu'il connaît). Il n'a pas d'objectif très clair quant à l'écriture de cet article, si ce n'est de partager sa découverte et de susciter, peut-être, l'intérêt de parties prenantes potentielles, mais sans encore savoir ce qu'il attend de celles-ci. Il n'a pas de projet clair en tête, si ce n'est de creuser la question qui le passionne désormais. C'est l'individu comme point de départ au plein sens du terme.

Pour Alexandre, il s'agit d'acheter des planchas pour le compte de ses amis. Il n'a pas d'autre objectif. Il met à profit son dynamisme et son réseau d'amis sur les marchés locaux pour revendre la plancha en trop. Il s'agit ensuite de profiter de ses vacances en Espagne pour étudier l'offre locale de planchas sur la base de sa première expérience. Il agit par curiosité, sans objectif là non plus. Utilisant la connaissance acquise grâce aux actions précédentes (offre fournisseurs, accès aux marchés locaux, confiance dans le potentiel suite à la réaction enthousiaste de ses amis), il peut prendre le risque d'acheter un lot pour le revendre.

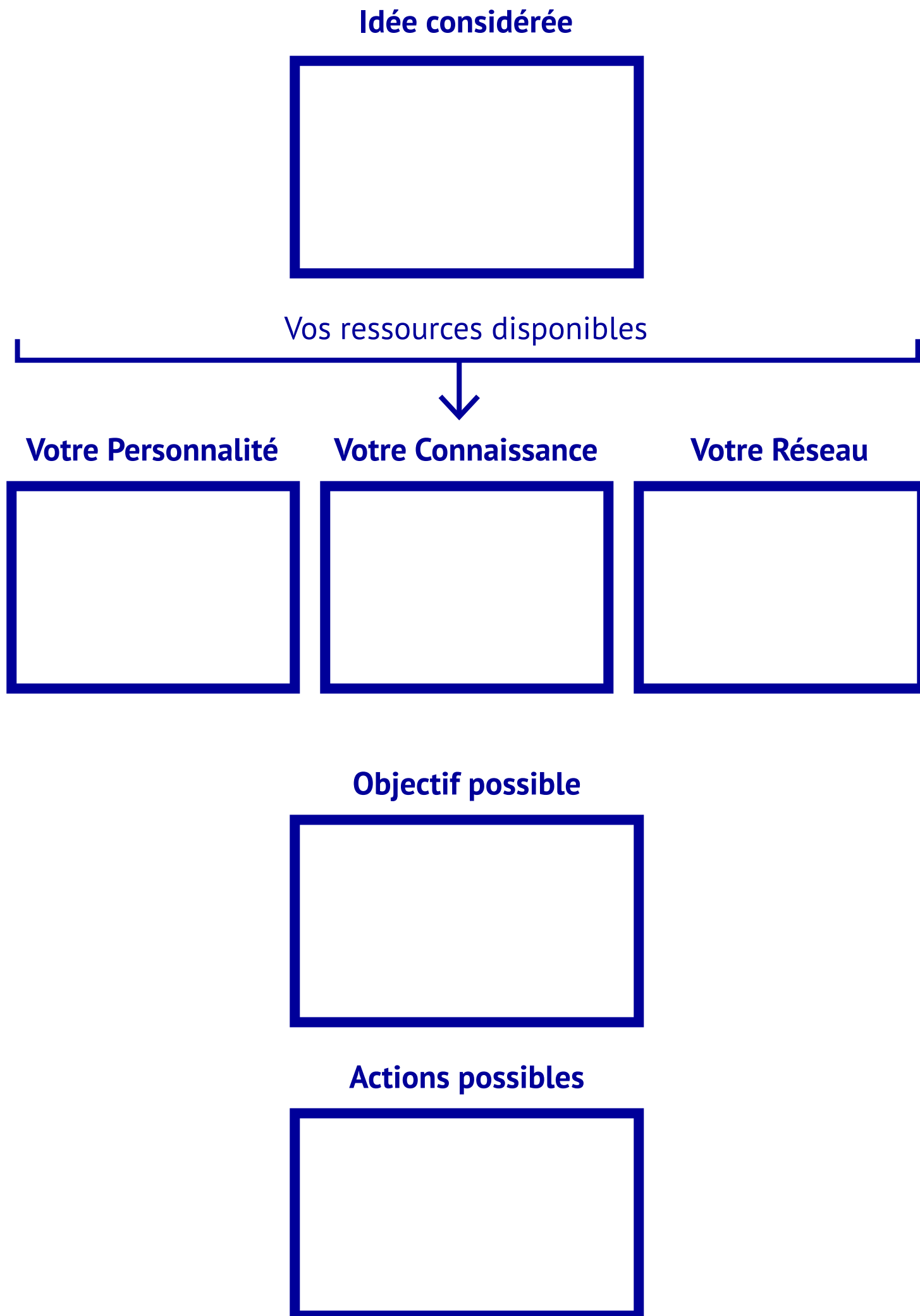


Figure 11 : Quelles actions puis-je engager pour faire avancer mon idée compte tenu de ce que j'ai sous la main ?

L'action et la perte acceptable

Quelles ressources puis-je engager dans mon action pour faire avancer mon idée, quitte à les perdre ?

L'action ne se décide pas en fonction d'un retour attendu, mais d'une perte acceptable.

Olivier n'a pas d'objectif clair en écrivant l'article dans *Le Monde*, mais l'effort ne lui coûte pas grand-chose, juste un peu de temps. Pour un chercheur, écrire un article est une chose naturelle et facile. Le raisonnement, ici, est typiquement effectual « *ça ne coûte pas grand-chose d'écrire l'article et on verra bien ce que ça donnera* ».

Lorsqu'il doit préparer son audition à la médecine du travail, Olivier achète l'ouvrage *De morbis Artificum Diatriba*. Cela ne lui coûte que 100€. Il ne sait pas si cela lui servira à quelque chose mais pense que cela peut produire un effet en légitimant sa démarche auprès d'experts. Là encore, on est dans l'action en perte acceptable et au final, l'effet est très important.

Autre action en perte acceptable, la création d'une association plutôt que d'une entreprise. Olivier ne sait pas encore où il veut aller avec son projet. Il se concentre sur la nécessité de créer une base de données, mais sans vraiment savoir encore quoi en faire. Il est encore chercheur dans son attitude. Créer une association est très simple, très rapide et ne coûte rien. C'est la perte acceptable typique. En outre, elle permet selon Olivier d'obtenir plus facilement des subventions et des prêts de locaux.

En revanche quand l'idée de constituer une base de données prend forme, des ressources plus importantes sont nécessaires, et Olivier passe d'une démarche effectuale à une démarche causale : il y a un objectif, constituer une base de données, et pour cela il faut des ressources. On voit que les entrepreneurs peuvent utiliser les deux logiques, selon les circonstances.

Quand Alexandre achète des planchas pour le compte de ses amis, il collecte leur argent et n'a donc rien à perdre qu'un peu de temps, mais cette perte est acceptable car il est étudiant et en vacances. Quand il tente de revendre la plancha en trop, il n'a rien à perdre non plus, au contraire : il a acheté une plancha en trop, et donc dépensé trop. Il ne consomme que du temps et peut-être quelques ressources (trajets sur place) mais qu'il peut se permettre sans problème.

Quand il étudie l'offre de planchas en Espagne en visitant les fabricants, il n'a rien à perdre non plus parce qu'il s'y trouve en vacances. Quand il achète un lot de planchas, la prise de risque est plus importante. Il y consacre toutes ses économies, mais il contrôle ce risque car il sait qu'il ne peut pas perdre plus que cela (la valeur du stock) et que si ces économies sont perdues, il ne sera pas à la rue. La perte est donc bien acceptable (même si elle serait certainement douloureuse). Le retour attendu est en revanche incertain : il ne sait pas s'il pourra vendre toutes les planchas, ni vraiment à combien il pourra les vendre.

ACTION	Action envisagée		Objectif de l'action	
PERTE ACCEPTABLE	Argent	Temps	Coût d'opportunité	
	Quelle somme pouvez-vous vous permettre de perdre pour cette action ?	Combien de temps pouvez-vous consacrer à cette action ?	À quoi acceptez-vous de renoncer en poursuivant cette action ?	

Figure 12 : Quelles ressources puis-je engager pour faire avancer mon idée, quitte à les perdre ?

L'action et les partenaires

Qui peut m'aider pour faire avancer mon projet ?

Le projet ne se développe vraiment que lorsque d'autres personnes rejoignent celui-ci.

Dans le cas d'Amarok, Olivier s'appuie dès le début sur les parties prenantes. Il utilise ses contacts au MEDEF pour obtenir un bureau, puis quand il doit déménager et trouver un nouveau local, mobilise un nouveau contact, cette fois à la médecine du travail. Il donne de nombreuses conférences, démarche typique de perte acceptable : il est rarement rémunéré pour ces conférences, mais il est capable d'en supporter le coût car il estime que cela l'aidera à diffuser son message et qu'au final cela lui permettra d'avancer. D'ailleurs, il termine systématiquement ces conférences par un «Aidez-moi», appel effectuel à l'engagement de parties prenantes sans nécessairement savoir à l'avance en quoi ceux qui répondent à son appel pourront contribuer. Il parle ouvertement de son besoin de financement au responsable local du CJD qui accepte de l'aider : l'action est déterminée en commun, aucun des deux protagonistes ne savaient avant de discuter ce que cette action allait être, ni même s'il y aurait une action.

Verycook naît d'une décision collective d'acheter des planchas en commun. L'implication des amis est réelle puisqu'ils donnent de l'argent à Alexandre pour entreprendre l'action (cela constitue une commande ferme avec paiement à la commande, le cas idéal pour un entrepreneur). La revente de la plancha en trop réussit parce qu'Alexandre mobilise ses amis sur les marchés locaux. Son étude de marché en Espagne, en revanche, est solitaire, mais bien qu'active (visites sur place) elle ne constitue pas vraiment une action comme nous l'avons vu. Sa première vraie action entrepreneuriale, l'achat d'un lot de planchas pour le revendre est en revanche rendue possible parce qu'Alexandre s'adresse à un petit fabricant qui accepte de lui faire confiance, ce qu'un plus gros n'aurait pas fait.

ACTION ET PATCHWORK FOU
CAS DE FIGURE N° 1 : ACTION CHERCHE PARTIE PRENANTE

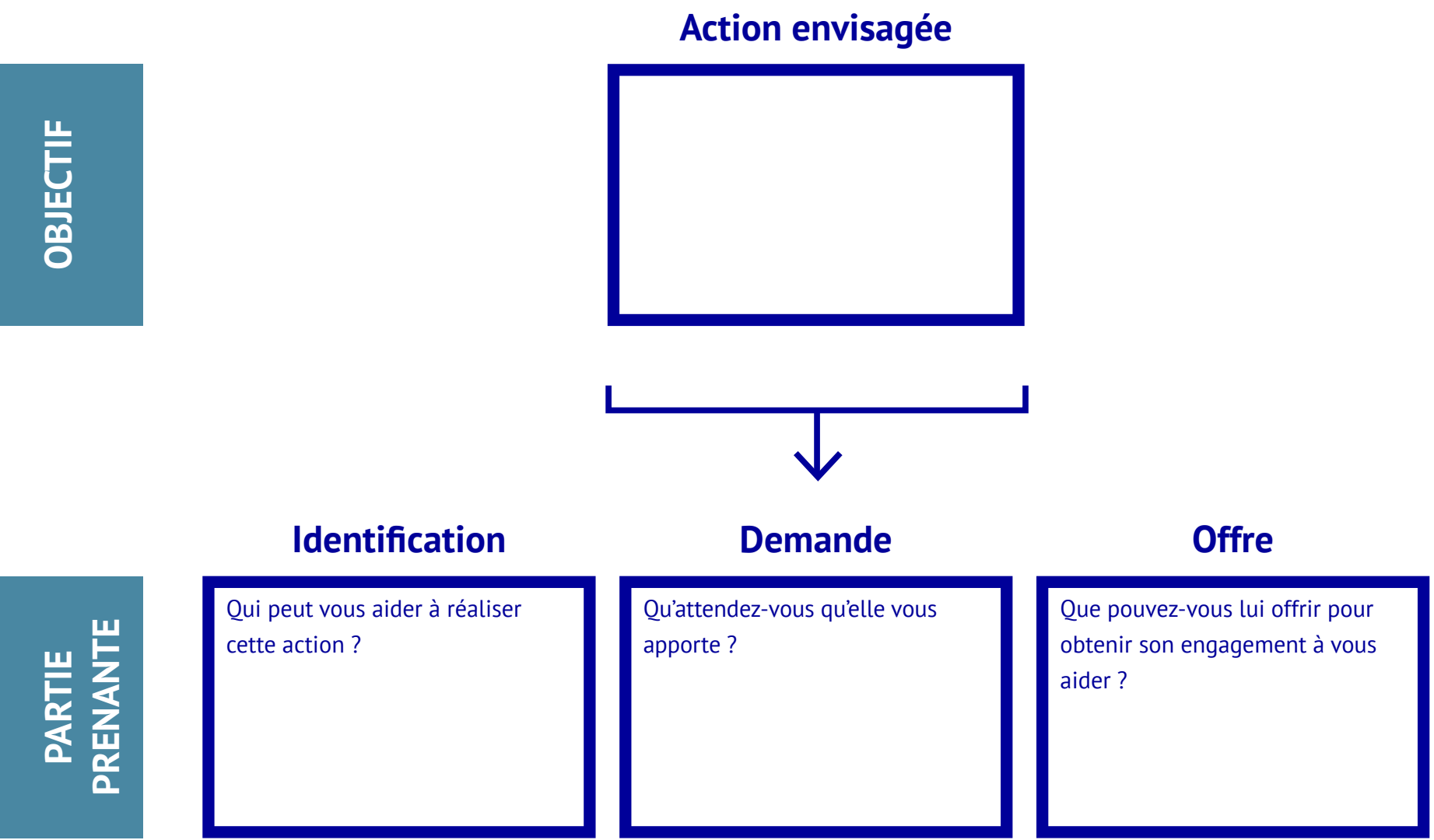


Figure 13 : Qui peut m’aider pour faire avancer mon projet ? Action cherche partie prenante.

Dans certains cas, la situation est inversée (**fig.14**) : on rencontre une partie prenante et on se demande ce qu'on peut faire avec elle pour faire avancer notre projet. C'est par exemple le cas d'Olivier qui demande de l'aide au dirigeant local du CJD. Après discussion, ce dernier propose à Olivier de le faire rencontrer le responsable d'une société d'assurance santé.

ACTION ET PATCHWORK FOU
CAS DE FIGURE N° 2 : PARTIE PRENANTE GÉNÈRE ACTION

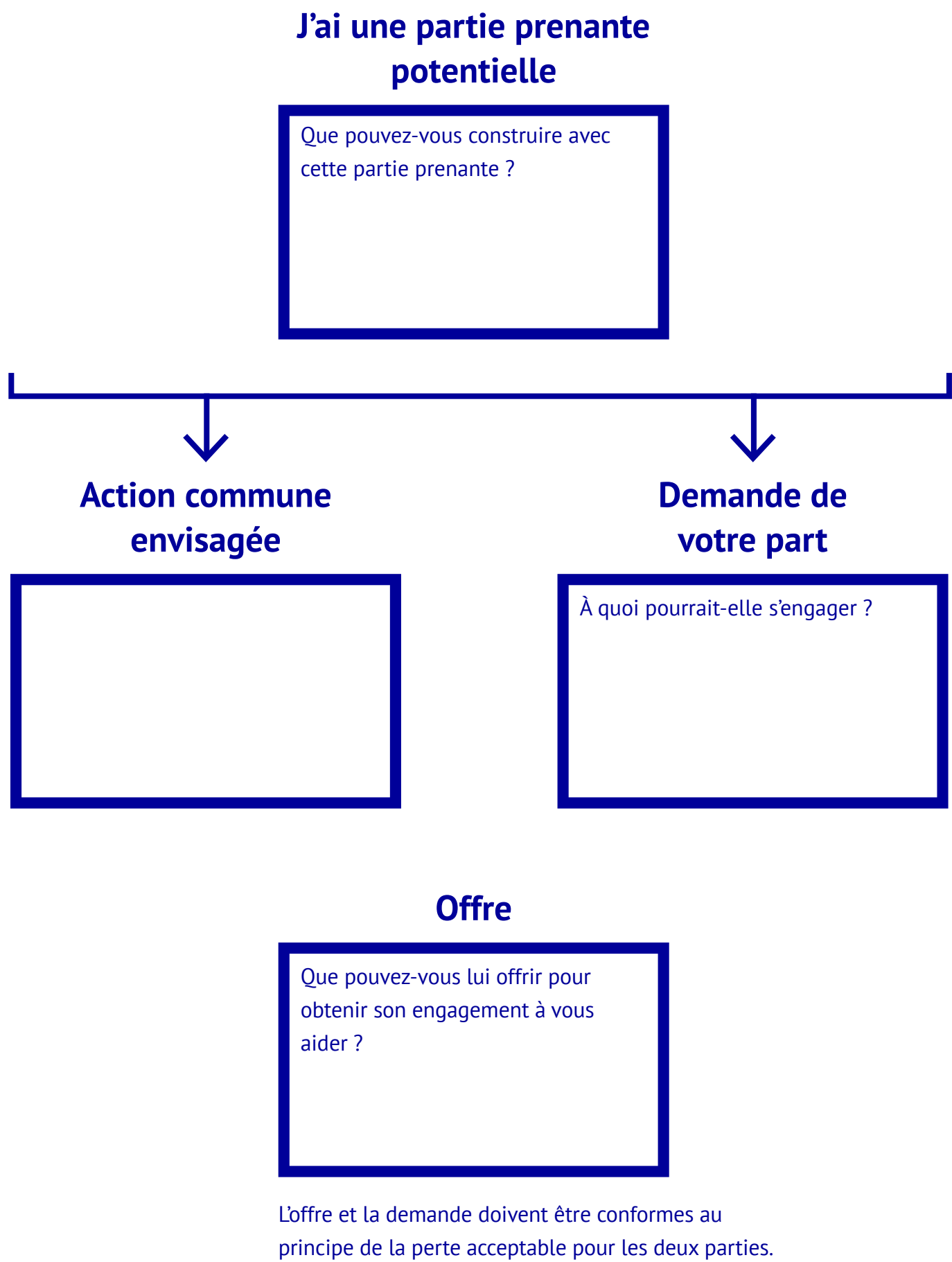


Figure 14 : Qui peut m’aider pour faire avancer mon projet ? Partie prenante génère action.

L'action et la surprise

Que faire pour avancer mon idée en cas d'événement inattendu ? Comment provoquer des événements inattendus qui vont faire bouger les lignes ?

La découverte de la souffrance patronale comme un phénomène important, point de départ d'Amarok, est une surprise pour Olivier (rappelons qu'il travaillait sur... l'internationalisation des PME, un sujet qui a priori n'a rien à voir). La proposition rapide d'une subvention par le premier assureur est également une surprise pour Olivier, qui ne s'attendait pas à un pareil montant. Même si finalement le projet n'aboutit pas.

Verycook illustre également comment la surprise permet de faire avancer un projet. La découverte des planchas et l'intérêt de ses amis est une surprise pour Alexandre. Il est également surpris de se voir désigné par ses amis pour l'achat collectif. L'achat d'une plancha en trop est également une surprise, mauvaise celle-là. C'est en fait une erreur qui aurait pu lui coûter de l'argent. Il tire cependant parti de cette mauvaise surprise pour la revendre et en apprendre beaucoup sur un marché futur qu'il ne perçoit cependant qu'approximativement pour l'instant. Les vacances en Espagne étaient prévues de longue date mais pas du tout pour étudier le marché des planchas. Alexandre met donc à profit ce déplacement qui n'était pas prévu pour cela et qui constitue donc une surprise positive.

L'action peut donc être en réaction à une surprise, comme dans le cas de Verycook. Mais l'action peut également susciter des surprises, ce qui milite d'autant plus pour agir.

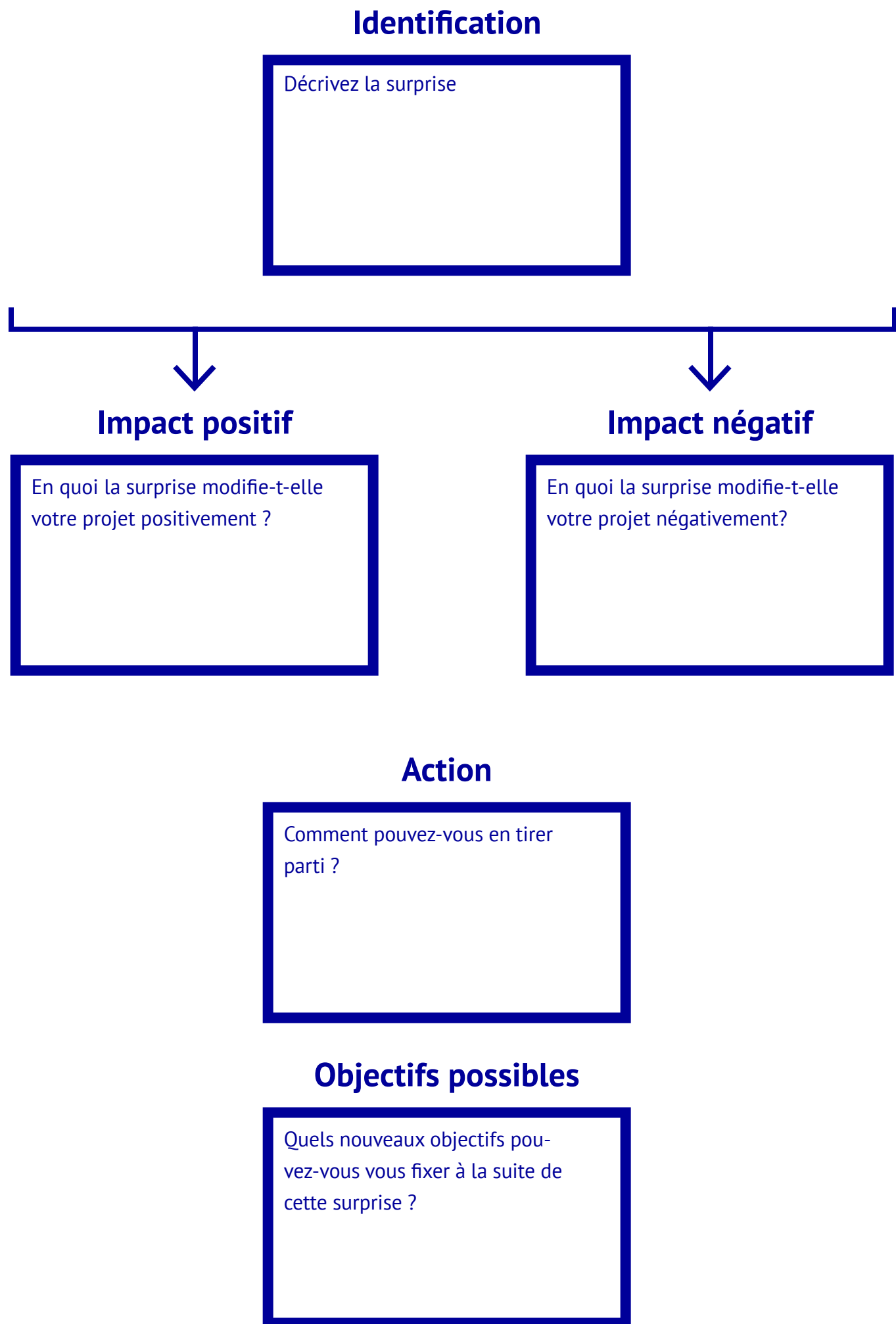


Figure 15 : Que faire pour avancer mon idée en cas d'événement inattendu ?

L'action et la logique de contrôle

Que puis-je changer dans mon environnement? Quel artefact puis-je construire pour faire avancer mon idée?

Pour servir à quelque chose, l'action doit avoir un résultat. Dit autrement, elle doit être créatrice d'artefacts, c'est-à-dire d'objets artificiels créés par l'homme. Ces artefacts peuvent être tangibles (un prototype) ou intangibles (un réseau de relations, une communauté Internet). Ils peuvent également être sociaux: un groupe, une organisation, un marché.

Créatrice d'artefacts, l'action est donc déjà une forme de transformation de la réalité, même si cela se fait à toute petite échelle et sans lien avec d'autres.

Quels artefacts crée Olivier et dans quelle mesure transforme-t-il son environnement? Comme il le décrit lui-même, le principal résultat de son action au début est de changer le regard porté sur le patron de PME. Changer la manière de voir les choses est souvent une contribution entrepreneuriale très importante, avec des impacts sociaux et économiques importants. Que l'on songe à Henry Ford; ce dernier a changé le regard porté sur l'automobile: avant lui, la voiture était vue comme un objet de luxe, d'apparat, réservé à une élite. Après lui, et notamment la fameuse Ford T, la voiture est vue comme un objet accessible à tous, moyen de libération et d'évasion.

Revenons à Olivier. En France, les patrons ont mauvaise image. Pour les patrons de PME c'est presque pire: dans un pays à l'héritage colbertiste, qui n'aime que ce qui est grand, ils sont le plus souvent ignorés, voire caricaturés (on parle de «petits patrons» et Robert Poujade n'est jamais loin). Beaucoup d'experts voient là une grande source de nos difficultés économiques.

Changer l'image de ces patrons, qui contribuent quand-même à la plupart des créations d'emplois de notre pays, est donc d'une grande importance. À sa mesure, Amarok y contribue. Amarok est donc l'artefact principal créé par Olivier pour transformer cet environnement. L'article du Monde était un premier artefact, simple et rapide, pour engager cette transformation. La base de données, sur laquelle repose Amarok, est certainement l'artefact principal. À partir de celui-ci, d'autres artefacts sont créés, comme les thèses de doctorat qu'Olivier encadre et qui participent à la création d'un corpus de savoir et à la diffusion de ce dernier sur la question de la souffrance patronale.

Les liens qu'Alexandre crée lorsqu'il essaie de revendre sa plancha en trop constituent également un artefact, en l'occurrence l'ébauche d'un réseau, qui lui sera utile plus tard. Ce réseau ne sert pas seulement à revendre la plancha, il constitue à son tour l'ébauche d'un marché pour ce produit.

Un artefact peut être très simple et néanmoins très utile. L'inventeur du Palm Pilot, l'un des tous premiers agendas électroniques qui deviendra un des bestsellers des années 90, avait fabriqué un modèle... en bois. Il sortait ce modèle lors des réunions et était fasciné d'observer ses interlocuteurs le manipuler en s'imaginant l'objet réel.



Figure 16 : Maquette en bois du futur Palm Pilot, le plus simple des artefacts ! (Source : Palm / Computer History Museum)

Naturellement, dans l'esprit effectual, l'artefact sera construit avec les moyens disponibles (une maquette en bois pour Palm qui n'avait pas de budget !), en perte acceptable et avec d'autres, illustrant ainsi l'application des principes 1, 2 et 3.

L'action ne débouche pas nécessairement sur un artefact tangible. Lorsque la chinoise Cheung Yan s'aperçoit qu'il existe d'immenses quantités de papier dans les décharges américaines alors que les entreprises chinoise en recherchent pour faire du carton afin d'emballer les produits qu'elles exportent, son action consiste « seulement » à aller parler au propriétaire d'une décharge pour discuter de la question. Elle prend conscience que celui-ci est prêt à les lui donner gratuitement pour s'en débarrasser.

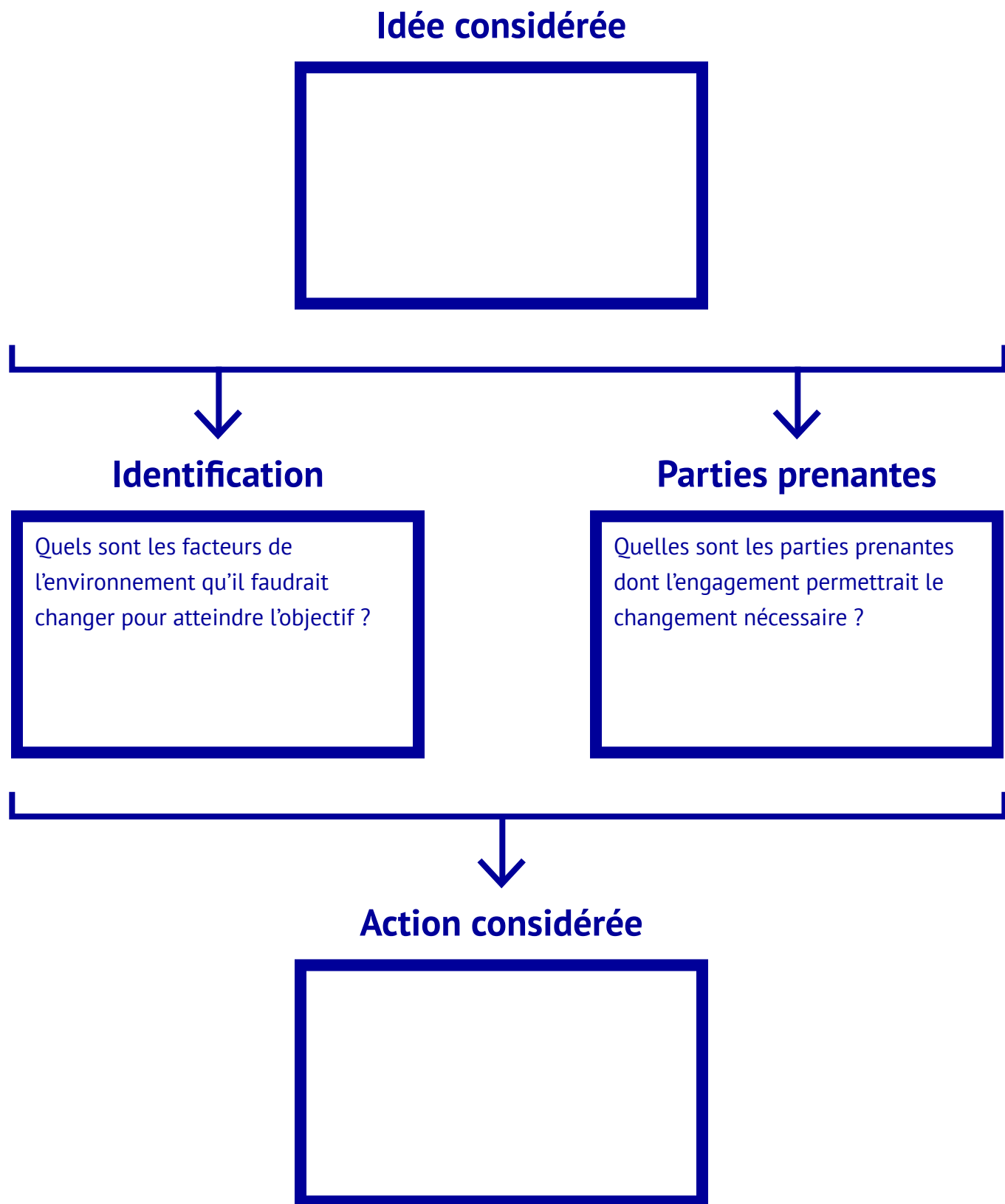


Figure 17: Action et contrôle de l'environnement

	ACTION	EXEMPLE
Principe 1 Démarrer avec ses moyens	Quelles actions puis-je engager pour faire avancer mon idée compte tenu de ce que j'ai sous la main ?	Construire un prototype, une maquette.
Principe 2 Raisonner en perte acceptable	Que suis-je prêt à perdre pour engager mon action pour faire avancer mon idée ?	Renoncer à chercher un emploi pendant six mois et dépenser jusqu'à 5000 €
Principe 3 Construire un patch-work fou	Qui peut m'aider dans mon action pour faire avancer mon projet ?	Obtenir de mon garagiste un accès à son atelier le soir pour construire mon prototype.
Principe 4 Tirer parti des surprises	Que faire pour avancer mon idée en cas d'événement inattendu ? Comment agir pour provoquer des événements inattendus qui vont faire bouger les lignes ?	Rencontrer le directeur d'une agence de publicité à mon club de gym pour lui présenter mon projet.
Principe 5 Pilote dans l'avion	Que puis-je changer dans l'environnement ? Quel artefact (maquette, démonstrateur, prototype) puis-je construire pour faire avancer mon idée ?	Négocier avec la mairie pour que la parcelle de terrain où j'aimerais construire mon entrepôt soit déclarée constructible.

Figure 18 : L'étape 2 au regard des cinq principes de l'effectuation

Lorsque l'idée n'est pas suivie d'action... elle reste juste une idée !

Dans le processus entrepreneurial effectuel, l'étape 2 met l'accent sur le fait que l'idée en elle-même n'a aucune valeur tant qu'elle n'est pas suivie d'action. C'est quelque chose qui semble évident, et pourtant combien d'entrepreneurs restent bloqués au stade de l'idée, idée qu'ils trouvent géniale mais dont ils ne font rien ? L'importance de l'action, et les conséquences d'un manque d'action à partir d'une bonne idée sont illustrées par le cas de Digital Airways, une startup française créée en 1998.

Nous sommes en 2003, et Digital Airways présente Wapaka, un navigateur Internet pour téléphone mobile, à un client potentiel, fabricant de téléphones. Malgré les qualités du produit qu'il reconnaît volontiers, le client n'est pas intéressé car il a déjà choisi un concurrent et ne peut pas remettre ce choix en cause. Après cette douche froide pour l'équipe, il suggère cependant que Wapaka soit modifié pour servir à la création de l'interface utilisateur du téléphone.

À cette époque, l'interface utilisateur pour téléphones mobiles est émergente. Les téléphones sont relativement simples mais gagnent en sophistication rapidement. Les analystes estiment que le téléphone sera à l'avenir un terminal universel permettant l'accès à Internet et que son interface sera aussi sophistiquée que celle des ordinateurs. L'idée de travailler sur l'interface n'est donc pas très originale. Mais c'est une surprise pour Digital Airways.

Jusque-là, les fabricants de téléphones s'en sont sortis en bricolant, empiant les fonctions tant bien que mal, mais la complexité technique devient problématique. Le besoin est donc réel et certains fabricants recherchent une solution.

L'idée d'une solution technique spécifique basée sur la technologie Wapaka émerge donc de la rencontre entre Digital Airways et le client (c'est le déclencheur). Mais à la suite de cette rencontre, Digital Airways n'agit pas. L'idée reste une idée. On reconnaît que c'est une bonne idée, certes, mais on décide que l'on a mieux à faire. À cette époque pourtant, Digital Airways rencontre un investisseur un peu visionnaire qui lui aussi pense que l'interface utilisateur va devenir un gros enjeu. Mais là encore, sans action, l'idée reste à l'état d'idée. Elle est discutée au sein de l'équipe, mais celle-ci reste concentrée sur le produit de l'entreprise : Wapaka.

Puis survient la deuxième rencontre avec le client. Il y a à nouveau une discussion et cette fois, contrairement à la première, Digital Airways se décide à agir en lançant le développement d'un projet pour tester la faisabilité de l'idée. L'idée n'est donc plus simplement une idée car il y a action. Au bout de cette action, il y a en quelques semaines un prototype qui en confirme la faisabilité et assez rapidement un contrat avec un opérateur télécom sur un projet d'interface utilisateur.

En résumé : dans un premier temps, l'idée n'est pas suivie d'action, il ne se passe rien. Dans un second temps, l'idée est suivie d'action et se transforme progressivement en opportunité commerciale qui est toujours le cœur de l'entreprise plus de dix ans après.

Identification des types d'action

Qu'entend-on par action plus précisément? Dans le management classique, l'action est conçue comme la mise en œuvre d'une idée. Il y a une claire séparation entre une phase de conception, dans laquelle on génère l'idée, et une phase d'action, dans laquelle on met en œuvre. Ici, c'est différent. L'action est génératrice de nouveauté en elle-même : la construction du prototype par Digital Airways, outre le fait de confirmer l'intuition initiale, apporte beaucoup d'idées sur le champ des possibles technique, mais aussi commercial (les clients qui pourraient être intéressés). Le prototype permet, en rencontrant des clients potentiels, de développer l'idée.

L'action n'a pas nécessairement une dimension commerciale au début. Cela peut simplement consister à résoudre un problème que l'on rencontre. C'est bien-sûr le cas pour Alexandre qui doit se débrouiller pour revendre sa plancha en trop. C'est aussi le cas pour Olivier qui agit plus en chercheur souhaitant creuser une nouvelle question qui le passionne, la souffrance patronale, qu'en entrepreneur se demandant comment il peut tirer parti de son idée.

C'est également le cas pour U-Haul, que nous avons évoqué plus haut. Aujourd'hui premier loueur de remorques aux États-Unis, U-Haul démarre en 1945 alors que Leonard Shoen cherche à louer une remorque pour déménager. Il n'en trouve pas. Mais comme il est bricoleur et que ça l'amuse (et qu'il n'a pas vraiment le choix car les autres options sont coûteuses), il en achète une dans une décharge, la retape et traverse les États-Unis. On le voit dans cet exemple, il n'y a pas à ce moment d'idée au sens entrepreneurial du terme. Shoen a un problème, problème qu'ont rencontré des centaines de gens avant lui, mais à leur différence, il agit plutôt que de le contourner, et le résout donc à sa façon. L'histoire pourrait s'arrêter là si, alors qu'il vient d'arriver dans sa nouvelle ville, ses amis ne lui demandaient pas de leur prêter la remorque. Là encore, il agit : il leur prête, et finit par se dire qu'il pourrait même se faire payer pour cela. On voit ici comment l'idée et l'action s'entremêlent.

On l'aura compris l'action est primordiale en effectuation car elle finit souvent par se voir récompensée. Ce constat n'est pas nouveau et se vérifie dans d'autres circonstances et en faveur d'autres acteurs. Il est par exemple un tout autre domaine où l'action, prise en tant que manœuvre culturelle, s'avère particulièrement payante comme nous allons le vérifier. Il s'agit d'une expérience réalisée par des éthologues qui est la suivante. Une bouteille vide dans laquelle se trouvent des abeilles (réputées pour leurs facultés cognitives) fut disposée horizontalement dans une pièce sombre. Le culot de la bouteille étant placé à proximité d'une fenêtre d'où provenait un peu de lumière alors que le goulot ouvert de la bouteille était lui orienté vers l'obscurité. Pour s'échapper de leur enfermement les abeilles tentèrent en vain de fuir par le culot car que leur instinct les conduisait naturellement à se diriger systématiquement vers la lumière. La même expérience fut réalisée avec des mouches. Celles-ci, l'inverse des abeilles, firent de multiples tentatives dans toutes les directions à l'intérieur de la bouteille et furent récompensées de leur audace car elles finirent par aller en direction du goulot et ainsi à s'échapper.

Ce qui est et qui n'est pas de l'action

Nous l'avons vu, l'opportunité n'émerge à partir d'une idée que s'il y a action. Sans action, l'idée reste une idée, c'est-à-dire quelque chose qui ne s'inscrit pas dans l'environnement, et qui n'a pas de valeur en elle-même.

Ce qui n'est pas de l'action :

Une étude de marché n'est en général pas de l'action même si elle peut être très utile. C'est le cas de Verycook. On peut passer des heures devant Google et des semaines à interroger des clients potentiels en accumulant des données sans pour autant que le projet ne progresse d'un pouce. Bien souvent, on apprendra plus en une heure de discussion approfondie avec un premier client qu'en des semaines d'études. C'est ce qu'a fait Frédéric Mazzella aux tous débuts de BlaBlaCar.

Parcourir le Web n'est pas de l'action. Cela ne veut pas dire que c'est inutile, mais ce n'est pas de l'action. Même observation que ci-dessus, mais en pire : le Web n'est qu'une version très réductrice de la réalité. La plupart de l'information utile n'est pas « webisée ». On risque de se regarder dans son miroir en quelque sorte.

Demander à un client potentiel, un fournisseur potentiel ou un partenaire potentiel ce qu'il pense de notre idée n'est pas de l'action. C'est le syndrome du « *Ah j'aime beaucoup ce que vous faites* ». Cela peut faire du bien, mais sans action induite, cela n'a aucun intérêt pour le projet.

Ce qui est de l'action :

Rencontrer un tiers pour parler de son projet et essayer de susciter des engagements. C'est ce que fait Olivier presque immédiatement, sans même savoir où il veut aller.

Développer une maquette (simulation comme Palm avec son objet en bois) ou un prototype (produit simplifié comme Digital Airways avec son outil d'interface utilisateur), voire directement une version simplifiée du produit ou service pour aller très vite sur le marché et voir le résultat (approche par le produit minimum viable de Lean Startup).

Ce que vous apporte l'action

Au final, l'action permet de transformer une idée en opportunité. Comme nous l'avons noté plus haut, il y a beaucoup de « surplus » généré par l'action, certains inattendus. Au final, l'action apporte :

- Des **informations** (seconde ressource de l'entrepreneur : ce que je connais). L'information n'a pas une valeur seulement lorsque les autres ne la possèdent pas. Ce qui compte c'est que VOUS la possédiez ;
- Des **contacts** qui peuvent s'engager dans votre projet (principe n°3 : l'entrepreneur construit un patchwork fou avec des parties prenantes qui s'engagent dans son projet) ;
- Des **premiers artefacts** tangibles (prototypes), intangibles (concepts, vision du monde), ou sociaux (organisation comme Amarok et relations avec des tiers). C'est-à-dire une première transformation de l'environnement (principe n°5 : l'entrepreneur transforme son environnement) ;
- Des **surprises** : agir amène à confronter son idée à la réalité et surtout à d'autres, ce qui génère des surprises (Principe n°4 : l'entrepreneur tire parti des surprises) et donc, a minima, apporte de l'information sur ce qui marche ou ne marche pas.

Au sortir de l'étape 2, votre action a donc produit de l'information (connaissance) et des artefacts : relations avec des tiers, prototype, etc. c'est-à-dire qu'est accréditée la possibilité que votre idée intéresse des gens.

Synthèse de l'étape 2

Quel artefact puis-je construire pour faire avancer mon idée et lui donner corps ?

Au travers de l'étape 2, Olivier a créé trois artefacts (au moins) : il a écrit un article dans *Le Monde* qui a donné de la visibilité au phénomène de la souffrance patronale, il a commencé à alimenter une base de données et il a créé l'association Amarok.

Alexandre a lui vendu un premier lot de planchas sans prendre un risque important. Il a acquis beaucoup de connaissance de son marché en création, et noué des contacts indispensables côté clients, fournisseurs et distributeurs. Ces contacts forment un réseau de valeur, c'est-à-dire l'ébauche d'un marché pour les planchas. Il a également engrangé un premier profit car l'opération de revente du lot a réussi. C'est donc à la fois une étape de création de l'opportunité et une preuve de l'existence possible de celle-ci.

Digital Airways quant à elle dispose d'un artefact tangible : un prototype qui lui permet de valider l'intuition selon laquelle sa technologie Wapaka peut servir à créer l'interface utilisateur d'un téléphone de manière simple et économique. L'existence de ce prototype fait qu'elle a en cela quitté la simple idée même si la route vers l'opportunité est encore longue.

Quand l'étape 2 prend-elle fin ? Comme toujours dans l'effectuation, il n'est pas possible ni même intéressant de délimiter précisément la fin d'une étape et le début d'une autre. On peut juste dire que l'étape 2 s'achève lorsque l'idée se transforme en opportunité, c'est-à-dire que les premières transactions commerciales apparaissent. Cela ne veut naturellement pas dire que l'idée cessera d'évoluer, bien au contraire. L'action continue sans cesse et les « étapes » s'entremêlent.

Produit viable minimum (PVM) : passer à l'action le plus vite possible

Comme l'effectuation, l'approche lean startup ⁵, inspiré du management lean ou « léger en ressources », promeut le développement entrepreneurial avec des ressources minimales. L'une des préconisations de Lean Startup est de démarrer très vite avec un produit simplifié plutôt que d'attendre que le produit complet soit créé. D'où la notion de produit viable minimum (PVM), c'est-à-dire qu'il s'agit bien d'un produit réel, mais simplifié à l'extrême. En développant un PVM, l'entrepreneur peut aller plus rapidement au marché et tester son concept sans s'engager dans un développement lourd qui pourrait être remis en question plus tard. Les fonctions sont ajoutées ultérieurement sur la base des retours des premiers clients.

L'approche par un PVM facilite donc l'action précoce et riche d'enseignements.

Attention toutefois, cela suppose que le client cible est bien identifié, sinon l'apprentissage est inutile (on demande à la mauvaise cible ce qu'elle pense de notre produit).

⁵ Eric Ries, *Lean Startup : Adoptez L'innovation Continue* (Pearson, 2012).

Étape 3 : Opportunité + parties prenantes = Projet viable

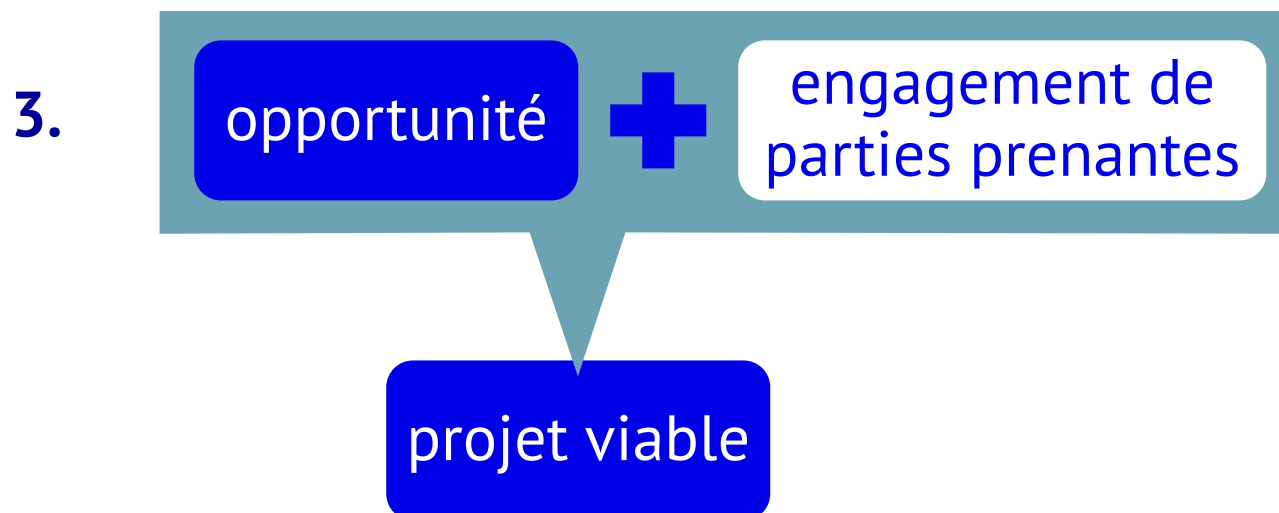
Frédéric MINSSIEUX,
Directeur Général
de la société CLAUGER



« Les idées des autres sont les nôtres quand nous les
avons faites telles que par notre adhésion »

Alexandra David-Néel

Introduction : Opportunité, parties prenantes et projet viable



L'étape 3 du processus entrepreneurial effectual nous enseigne que pour qu'un projet soit viable il faut donc qu'il suscite l'adhésion d'un nombre croissant de parties prenantes, partenaires, employés, clients etc. C'est cette dynamique sociale qui marque la viabilité du projet. L'adhésion d'une nouvelle partie prenante apporte de nouveaux moyens au projet, qui permettent de définir de nouveaux buts, plus ambitieux que les précédents.

Dans un souci pédagogique et afin de faciliter l'appropriation de cette étape au lecteur commençons par un rapide rappel terminologique.

Les «parties prenantes» sont toutes les personnes physiques (voisins, associés, employés, clients, fournisseurs, financeurs, etc.) ou morales (sociétés, institutions, pouvoirs-publics, etc.) qui pourraient être impliquées directement ou indirectement dans le projet et qui ainsi le rendraient viable, quitte à le modifier.

Quant au « projet viable » il s'agit d'un projet qui suscite l'adhésion d'un nombre croissant de parties prenantes le conduisant vers ce qui pourrait être un jour un projet faisant l'objet d'une formalisation aboutie. Le projet est viable au sens où un nombre croissant de parties prenantes ont intérêt à son succès. Il faut distinguer viable de rentable bien-sûr. La rentabilité du projet est l'étape suivante : pour qu'un projet soit rentable, il faut d'abord qu'il soit viable, et il ne suffit pas qu'il soit viable pour qu'il soit pérenne et se développe.

Rappelons-nous enfin à quel point le « vous » initial est omniprésent et omnipotent à la fois dans le processus et dans les principes de l'effectuation et continuons à nouveau le cheminement proposé en introduction de notre ouvrage par la présentation du cas du groupe « Clauger ».

Cas introductif : Clauger

Frédéric Minssieux est à la tête du groupe international Clauger (www.clauger.fr), basé à Brignais dans le Rhône. Le groupe est spécialisé en « création de solutions en froid et air process » et aujourd'hui présent dans quelques 90 pays. C'est un groupe patrimonial d'entreprises de génie climatique et frigorifique qui répond aux besoins des secteurs de l'agro-industrie, de la santé, de la logistique, de la recherche, de l'industrie et du tertiaire.

Avec ses 45 années d'expérience et ses 1000 collaborateurs le groupe Clauger apporte une réponse globale et pérenne sur nombre de marchés. Son réseau, national et international, lui permet d'accompagner plus de 3 000 clients dans le monde. Les chiffres sont là pour attester de cette success story : Taux de croissance moyen annuel de 10 à 15 %, résultat d'exploitation récurrent de 5 %.

Pourtant ce matin de janvier 2011 Frédéric n'est pas en grande forme quand il arrive dans l'open space qu'il partage avec ses collaborateurs directs. Son week-end a été très agité. Son jeune et turbulent fils Simon vient en effet de faire deux passages à l'hôpital suite à ses petites malades d'enfant. Heureusement tout est maintenant rentré dans l'ordre et ceci ne sera bientôt plus qu'un mauvais souvenir.

Pour autant l'esprit de Frédéric est encore bien mobilisé par cette mésaventure quand Louis, un collaborateur, l'interpelle dans un couloir pour lui réitérer une nouvelle fois sa conviction selon laquelle il faut absolument « faire quelque chose dans l'environnement » tant ce secteur constitue, selon lui, une opportunité d'avenir. Frédéric connaît le goût de l'expérimentation de Louis car ce n'est pas sa première tentative pour convaincre « le patron » des bienfaits d'une telle diversification. Il ne partage cependant pas l'enthousiasme de son collaborateur en qui il a néanmoins toute confiance.

Frédéric est naturellement sensible à l'environnement (Les installations du groupe sont conformes aux protocoles de Montréal et Kyoto) et ne méconnaît pas non plus les tendances lourdes sectorielles. Mais il considère que ce n'est pas une priorité stratégique pour l'instant. Il s'explique ainsi : *« Le secteur est probablement structuré avec des activités circonscrites et des concurrents bien en place. Aussi pour y avoir un jour une position favorable il faudrait disposer sinon d'un avantage concurrentiel du moins d'une offre commerciale différenciante »*, comme il s'est plu à le répéter à l'occasion du dernier comité de direction.

Et puis en l'état actuel des choses Frédéric a d'autres priorités managériales. Depuis peu le groupe a franchi un palier et croît de façon rapide ce qui l'oblige à sacrifier du temps à la seule fin de vérifier dans les filiales, y compris à l'étranger, qu'il n'y a pas une « dilution de ses valeurs ou une perte de l'esprit d'entreprise » ; deux vertus qui lui tiennent à cœur et qu'il entretient en consacrant plus de 5 % de la masse salariale à la formation continue.

En fait ce matin-là, la fatigue aidant sans doute, Frédéric écoute plus avant les arguments de Louis qui fait état d'une inopinée mais enrichissante rencontre avec un cadre de la société AIRPOLL spécialisée dans deux activités disjointes ; à savoir d'une part la dépollution des outputs industriels et d'autre part la récupération énergétique. *« C'est OK ! »* finit par concéder Frédéric. *« Tu prends la responsabilité d'une mission pour imaginer et tester notre arrivée, un jour, dans le domaine de l'environnement avec les savoir-faire du groupe »*, spécifie-t-il. *« Parfait, et pour cela j'aurai besoin de 100 000 Euros ! »* rétorque Louis qui avait manifestement déjà estimé un budget prévisionnel. Frédéric accepte sans rechigner et en connaissance de cause car pour lui *« l'argent n'est pas une fin en soi mais plutôt le moyen de faire progresser les hommes »*. Et d'ajouter *« qu'il faut quelquefois donner la valeur de 1000 euros à 1 euro et quelquefois la valeur de 1 euro à 1000 euros »*.

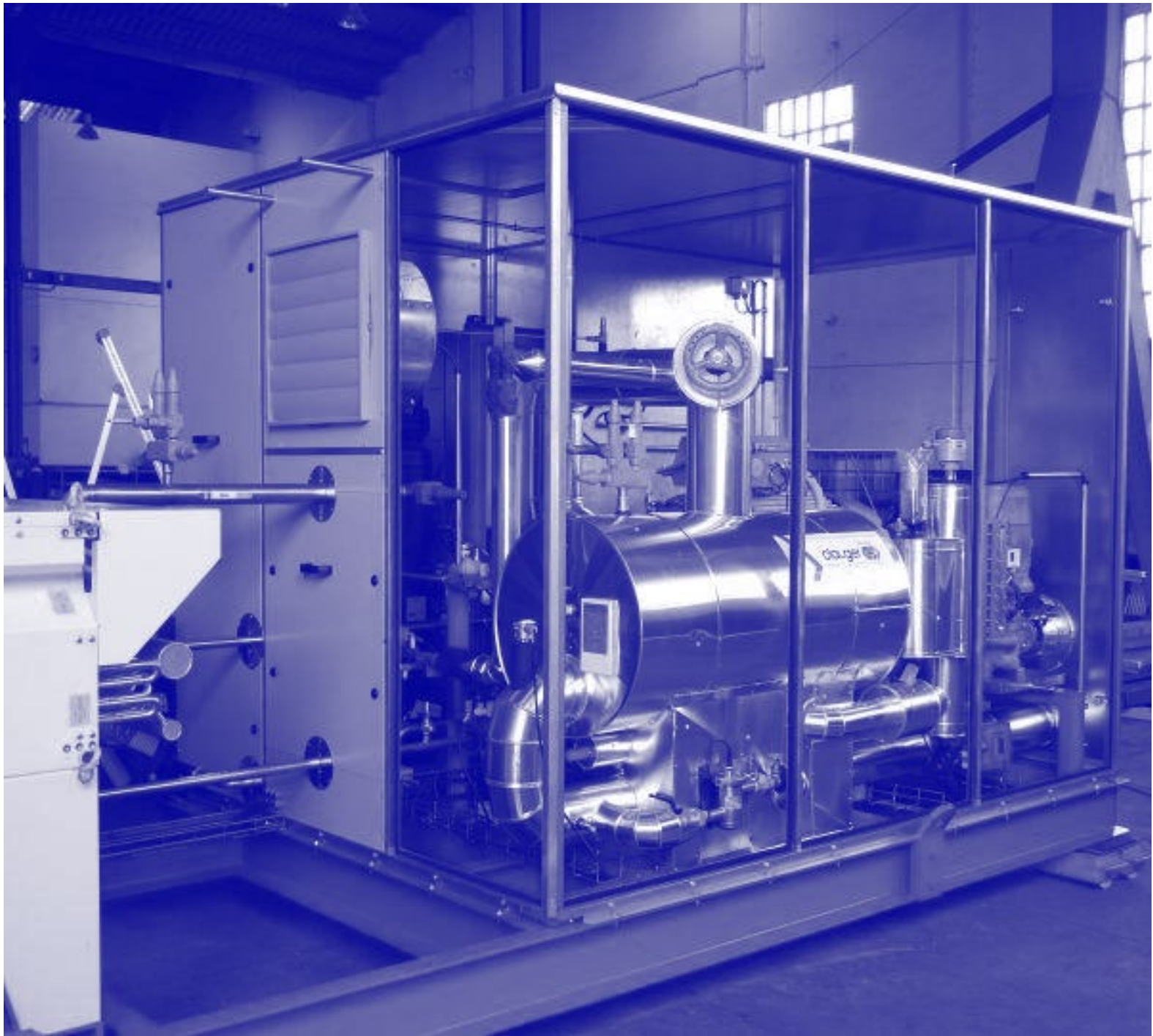


Figure 19 : Machine de production de froid industriel, cœur de métier de Clauger

Il sait aussi que Louis est l'homme de la situation. Il a une expérience de longue date du fonctionnement du groupe et entretient de bonnes relations avec les nombreux d'acteurs des secteurs du génie climatique et frigorifique. Seule ombre au tableau : « de quelle autre de ses activités actuelles Frédéric va-t-il devoir s'éloigner pour partager lui-même le projet » ? Et puis un jour ou l'autre il faudra bien faire appel à de nouveaux cadres dont on ne connaît pas les savoir-faire, se dit Frédéric. Et que dire du coût des conseillers juridiques, fiscaux, etc. indispensables à ce projet quand bien même celui-ci n'aboutirait pas ?

Concrètement en 2011 Clauger n'est pas présent dans le domaine de l'environnement dont il n'a qu'une connaissance approximative.

Entre-temps, et sous l'impulsion personnelle de Frédéric, l'entreprise poursuit ses croissances externes et acquiert début 2012 la société ABIX dont les activités sont certes proches de celles exercées par Clauger mais qui présente la particularité d'avoir des clients appartenant à des secteurs dit polluants. Ce faisant Clauger commence à se rapprocher, es qualités, de ces secteurs. Par ailleurs, en 2013 une tentative de rachat est faite auprès d'une entreprise de dépollution. L'opération n'est finalement pas réalisée mais elle est l'occasion d'acquérir des informations, de comprendre plus finement le secteur de l'environnement et en particulier de savoir « *comment y faire quelque chose* ». Fin 2013 c'est la société LYFRIG qui rejoint le groupe avec, elle aussi, sa cohorte de nouvelles ressources, de nouvelles compétences et de nouveaux collaborateurs. Il en est de même début 2014 avec AIRPOL experte en dépollution et la société KAPP dont les dirigeants sont restés significativement actionnaires. Avec l'arrivée de ces filiales l'équipe de spécialistes « environnement » du groupe s'est étoffée et enrichie de nouveaux clients, de nouveaux partenaires, mais aussi de nouvelles cultures, et de nouveaux points de vue. Assez naturellement certaines de ces ressources, fédérées par les valeurs du groupe, ont laissé émerger dans un premier temps l'embryon d'une activité nouvelle. Laquelle, « suscitant l'adhésion de nouvelles parties prenantes » s'est mécaniquement formalisée en une structure de vingt personnes.



Frédéric MINSSIEUX dans son open space avec ses parties prenantes internes

Aujourd'hui le groupe Clauger est bel et bien présent dans l'environnement avec une offre commerciale différenciante basée sur un savoir-faire spécifique que personne ne proposait jusqu'alors. À savoir : « **la valorisation énergétique par la récupération et le recyclage des flux d'air pollués dans un seul et même processus** ». Alors qu'auparavant il s'agissait de deux processus disjoints. En termes moins techniques cela signifie que l'entreprise est en capacité de concevoir et d'installer chez ses clients un équipement leur permettant fabriquer de l'énergie à partir des flux d'air dépollués et qui plus est d'en assurer la maintenance à l'aide des récentes applications technologiques. Comme l'est la « réalité augmentée » obtenue via des lunettes connectées que le collaborateur de Clauger utilise chez le client en bénéficiant, en temps réel, de l'aide d'un back office (voir photo ci-après).



Cette nouvelle offre commerciale constitue, bien sûr, aujourd'hui bien plus qu'un « projet viable » au sens strict de l'effectuation. Mais il n'en a pas toujours été ainsi. Il a forcément existé dans cette épopée une étape, même informelle, qui a « suscité l'adhésion d'un nombre croissant de parties prenantes conduisant l'opportunité vers ce qui est devenu un jour un projet formalisé (sans doute en temps réel) » et qui sera prochainement un domaine d'activité à part entière.

Le management stratégique et opérationnel de Frédéric Minssieux basé sur sa capacité à mobiliser des parties prenantes tant internes qu'externes a été reconnu. Il s'est en effet vu décerner le **Prix de l'Entrepreneur de l'année 2016** (voir notamment Les Echos du 22/09/16).

Questionnaire

Avant d’aller plus loin veuillez d’ores et déjà répondre spontanément, sur une échelle de 1 à 4 nous reviendrons en effet sur celles-ci en fin d’ouvrage dans le chapitre «recommandations pour une mise en œuvre du processus entrepreneurial effectual».

Q1 A: Selon Frédéric, Clauger doit se différencier pour pénétrer le marché de l’environnement

Pas du tout d’accord	1	2	3	4	Tout à fait d’accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q2 A: La vision de Frédéric quant au marché de l’environnement change au fil du temps

Pas du tout d’accord	1	2	3	4	Tout à fait d’accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q1 B: Mieux vaut allouer les ressources à la maîtrise de la croissance plutôt qu’à des développements hasardeux

Pas du tout d’accord	1	2	3	4	Tout à fait d’accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q2 B: Les nouveaux développements amènent Clauger à faire des arbitrages en termes de développement

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q1 C: Une entreprise en forte croissance doit maintenir son identité et sa culture

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Q2 C: Frédéric sait remettre en cause sa vision

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	----------------------

Revue des principes de l'effectuation dans l'étape 3

L'entrepreneur et ses ressources disponibles

Quelles sont les parties prenantes que je connais et que je peux mobiliser pour mon projet ?

S'il est un cas qui illustre bien ce premier principe de l'effectuation c'est bien celui du groupe Clauger. Comment ne pas constater à quel point Frédéric fait « avec ce dont il dispose » en interne ; même s'il est vrai que la croissance (en particulier externe) de son groupe met mécaniquement de plus en plus de ressources à sa disposition. Il n'empêche, malgré le développement rapide tant en degré qu'en nature de son groupe, Frédéric a su maintenir une culture de la prise en compte prioritaire de ses ressources internes. Ce comportement témoigne sur le plan managérial d'une capacité d'écoute favorisée par une « proximité » physique et culturelle quasi permanente avec son personnel.

Nous l'avons dit en introduction, l'étape 3 du processus entrepreneurial effectual met l'accent sur le fait que tout passe par l'adhésion d'acteurs internes et externes au projet. Dans le cas du groupe Clauger un double constat majeur peut être fait. Il existe en effet dans cette entreprise une réelle délégation de pouvoir doublée d'un authentique esprit d'équipe. Cet état de fait conduit naturellement à adjoindre au « vous » initial représentant le porteur de projet le terme « équipe » représentant l'ensemble des collaborateurs. Car c'est bien finalement une équipe qui gagne.

- plus de 5 % de la masse salariale à la formation continue ;
- « dilution de ses valeurs ou la perte de l'esprit d'entreprise » ;
- « Tu prends la responsabilité d'une mission » ;
- « avec les seuls savoir-faire du groupe » ;
- l'open space qu'il partage avec ses principaux collaborateurs ;
- « pour partager lui-même le projet ».

L'entrepreneur et ses pertes acceptables

Comment mobiliser des parties prenantes à un coût acceptable (temps, argent) ?

Là aussi les faits sont manifestes. Frédéric accepte culturellement de consacrer du temps à l'écoute de ses collaborateurs. Et que dire de la spontanéité avec laquelle il octroie un budget de 100 000 Euros. Même si un tel montant n'est pas problématique pour une entreprise de cette nature il n'empêche, ce budget sera bel et bien affecté à une utilisation très exploratoire et donc risquée. Cela témoigne certainement d'une non aversion culturelle au risque de perte, du moment que la perte est acceptable c'est à dire qu'elle ne mettrait pas en danger le fonctionnement de l'entreprise.

- ce qui l'oblige à sacrifier du temps ;
- « de quelle autre de ses activités actuelles va-t-il devoir s'éloigner ? » ;
- il faudra bien faire appel à de nouveaux cadres dont on ne connaît pas les savoir-faire ;
- des conseillers juridiques, fiscaux, etc. indispensables à ce projet quand bien même celui-ci n'aboutirait pas !

L'entrepreneur et ses partenaires

Au-delà des parties prenantes connues, quelles parties prenantes peut-on mobiliser dans notre réseau de valeur pour faire avancer l'opportunité? Comment développer ce réseau?

Il a une expérience de longue date du fonctionnement du groupe et entretient de bonnes relations avec les nombreux acteurs des secteurs du génie climatique et frigorifique.

«...groupe s'est étoffée et enrichie de nouveaux clients, de nouveaux partenaires, mais aussi de nouvelles cultures, et de nouveaux points de vue.»

Le savoir-faire et le savoir-être de Louis jouent également un rôle significatif dans cette histoire. À l'évidence nous avons affaire à une personnalité ouverte sur les autres, et propre à susciter l'adhésion de parties prenantes.

L'entrepreneur et la surprise

Comment tirer parti des rencontres inattendues ?
Comment les provoquer ? Comment gérer son environnement pour susciter des rencontres inattendues ?

« Louis qui fait état d'une inopinée mais enrichissante rencontre ».

Ce collaborateur proche de Frédéric est un membre à part entière de la direction du groupe Clauger et à ce titre son comportement est le reflet de la culture de l'entreprise. Aussi quand celui-ci relate sa rencontre inopinée mais enrichissante avec un acteur du secteur c'est un peu l'entreprise elle-même qui s'exprime. À savoir qu'il y a lieu de considérer cette rencontre surprise comme une ressource de l'environnement dont on se doit de tirer parti.

L'entrepreneur et la logique de contrôle

Comment s'appuyer sur son réseau pour contrôler (c'est à dire influencer) le développement du projet ?

« dans l'open space qu'il partage avec ses collaborateurs directs »

Ce qui pourrait paraître comme un détail dans l'aménagement des bureaux témoigne en fait d'une culture managériale basée sur le mode de travail « en équipe projet » dans lequel le dirigeant est partie prenante. Ce type d'environnement facilite la circulation de l'information mutuelle en temps réel. Cet environnement étant lui-même la contrepartie de l'authentique délégation de pouvoir dont bénéficie l'encadrement de Frédéric. Ce faisant ce chef d'entreprise ne contrôle pas directement tout le présent (et encore moins l'avenir) mais, à tout le moins, il assume son rôle de « pilote dans l'avion » dans le sens où il lui est aisé de modifier rapidement le « cap de l'entreprise » selon les opportunités.

	ENGAGEMENT DE PARTIES PRENANTES	EXEMPLE
Principe 1 Démarrer avec ses moyens	Quels sont les gens que je connais et qui pourraient m'aider à viabiliser mon projet? Qui sont les gens que je ne connais pas mais que je pourrais approcher dans le même but?	Trouver un premier client, un premier revendeur.
Principe 2 Raisonner en perte acceptable	Que puis-je demander à une partie prenante pour qu'elle s'engage qui constituerait pour elle une perte acceptable?	Accepter une première commande sur une version simplifiée de notre produit.
Principe 3 Construire un patchwork fou	Comment gérer les parties prenantes qui rejoignent le projet et celles qui le quittent? Comment assurer la gouvernance du patchwork en construction?	À celui qui vous dit «j'aime beaucoup ce que vous faites!» répondez «ok alors comment pouvez-vous m'aider?»
Principe 4 Tirer parti des surprises	Comment tirer parti de rencontres inattendues? Comment susciter de nouvelles rencontres inattendues?	Fréquenter des lieux ou participer à des événements inhabituels, flâner...
Principe 5 Pilote dans l'avion	Comment s'appuyer sur les parties prenantes pour transformer l'environnement à mon avantage? Qui a intérêt à le changer dans le même sens que moi?	Élaborer et mettre à jour constamment un réseau d'acteurs de l'environnement et comprendre les intérêts de chacun.

Figure 20 : étape 3 et les principes de l'effectuation

Identification des parties prenantes dans l'étape 3

Voyons maintenant dans quelles circonstances et comment les parties prenantes ont joué un rôle majeur dans le cas Clauger. Pour ce faire revisitons le texte et intéressons-nous plus particulièrement à « l'art de l'intéressement » de ces parties prenantes c'est-à-dire au réseau sociotechnique des acteurs devenant, chemin faisant, l'objet même de l'action. Il s'agit de :

- L'équipe de direction initiale à laquelle appartient le dirigeant ;
- Les nouveaux cadres dont on ne connaît pas les savoir-faire ;
- Les autres acteurs du secteur rencontrés inopinément ou pas par Louis ;
- Les clients, fournisseurs, partenaires en provenance de la croissance externe.

Ce sont culturellement les valeurs d'échange et de partage qui règnent au sein du groupe Clauger qui expliquent pour l'essentiel la transformation aisée de ce qui était à l'origine une opportunité en un projet viable. Ces deux valeurs nourrissent l'intéressement du personnel et plus généralement celui des parties prenantes. Il s'agit d'un processus social émergent qui trouve son origine dans le type de management « vigilant » de Frédéric dont l'esprit est en veille permanente. C'est aussi sa subjectivité personnelle qui a permis le démarrage de l'opportunité suggérée par Louis ; quand bien même l'incertitude était importante. Frédéric n'avait pas d'informations significatives en main sur la probabilité de réussite du projet au moment où il a donné son feu vert. C'est la certitude de l'engagement entrepreneurial, de Louis dans un premier temps et des autres par la suite, qui l'a conduit à accepter le risque. D'une certaine façon Frédéric « s'est mis d'accord avec les autres » pour « décider ensemble ». Il s'agit bien de partager.

Ce constat corrobore l'idée selon laquelle, dans le processus entrepreneurial effectual, le «vous» initial (représentant l'entrepreneur seul) se mue en «nous», c'est à dire en «équipe». Cette culture de l'échange et du partage se vérifie y compris dans l'actionnariat de certaines filiales ayant fait l'objet d'une croissance externe et dans lesquelles, pour autant, les cédants ont gardé une part importante du capital. Ce constat mérite d'être souligné car ce n'est pas l'usage. En effet, l'entreprise patrimoniale étant, plus que tout autre, caractérisée par la fusion identitaire de l'entrepreneur personne physique et de la société personne morale on redoute généralement des conflits d'intérêt. En l'espèce non seulement ce n'est pas le cas mais, au contraire, les dirigeants historiques de la société achetée deviennent une partie prenante à part entière du projet d'entreprise.

En somme le processus entrepreneurial effectual doit se concevoir comme un écosystème global, certes modelé par un ou plusieurs porteurs omni-présents et omnipotents, mais dans lequel l'opportunité ne peut se transformer en un projet viable en l'absence de parties prenantes **partageant** le projet.

En pratique

Susciter l'engagement des parties prenantes

Nous l'avons vu, l'entrepreneuriat est un processus social. Il repose sur la capacité de l'entrepreneur à susciter l'engagement d'un nombre croissant de parties prenantes dans son projet. Cette capacité est cruciale.

L'analyse de la contribution possible d'une partie prenante peut se faire de façon systématique à l'aide du tableau de la [figure 21](#) :

Intérêt : quel est l'intérêt ou la motivation de la partie prenante pour que votre projet se développe ?

Action : que pourriez-vous faire avec cette partie prenante ? Que pourriez-vous faire sans elle ?

Deal : Qu'apporterait la partie prenante par son engagement (quelles ressources) ? Que demanderait-elle en échange de son engagement ? on examinera ici le degré d'implication, la portée de l'engagement et sa durée, le contrôle acquis sur le projet par la partie prenante, etc.

Espace : où est-il possible de rencontrer cette partie prenante pour échanger et susciter son engagement ?

Information : quelles informations seraient-elles susceptibles de vous aider à convaincre la partie prenante de vous aider et à susciter cet engagement ?

Influence : qui est susceptible d'influencer cette partie prenante ?

Conséquences : quelles seraient les éventuelles conséquences négatives pour le projet de son engagement ?

Intérêt	Quel est l'intérêt ou la motivation de la partie prenante pour que votre projet existe ?
Action	Que pourriez-vous faire avec cette partie prenante ? Que pourrait-elle apporter au projet ?
Deal	Qu'apporterait la partie prenante par son engagement (quelles ressources) ? Que demanderait-elle en échange de son engagement ?
Espace	Où est-il possible de rencontrer cette partie prenante pour échanger et susciter son engagement ?
Information	Quelles informations pourraient vous aider à susciter cet engagement ?
Influence	Qui est susceptible d'influencer cette partie prenante ?
Conséquences	Quelles seraient les éventuelles conséquences positives et négatives pour le projet de son engagement ?

Figure 21 : La travail sur les parties prenantes doit se faire de façon réfléchie et systématique

Avantages et inconvénients à aller voir des parties prenantes très tôt

L'effectuation souligne l'importance de se tourner dès le début du projet vers des parties prenantes pour avancer. Elle considère que les inconvénients sont largement compensés par les avantages. Essayons néanmoins de synthétiser le pour et le contre.

Il peut y avoir plusieurs situations par rapport à des parties prenantes : soit la partie prenante est identifiée, et la question qui se pose est celle de savoir comment la convaincre de s'engager. La partie prenante peut ne pas être identifiée, auquel cas il faut d'abord l'identifier. Enfin, il existe le cas où la rencontre avec une partie prenante potentielle est préalable à l'action. C'est une surprise : on rencontre quelqu'un et on détermine ensemble un objectif commun.

L'art de l'intéressement

Loin d'être une question de créativité, l'innovation est l'art de l'intéressement. C'est à dire que la condition du succès de l'innovateur ou de l'entrepreneur est sa capacité à susciter l'intérêt de nouvelles parties prenantes pour son projet. C'est une thèse développée depuis longtemps par l'école française de la sociologie de l'innovation représentée par les chercheurs Akrich, Callon et Latour. Dans un article fameux, les auteurs décrivent comment, pour l'avoir ignoré, un projet de fournir des kits photoélectriques pour les pays africains a totalement échoué. Conçu sans implication des bénéficiaires, ils ne répondaient pas réellement à leurs attentes, et surtout ignoraient la façon dont leur adoption se déroulerait.⁶

⁶ Madeleine Akrich, Michel Callon, and Bruno Latour, *À Quoi Tiennent Le Succès Des Innovations? Premier épisode : L'art de L'intéressement*, Annales Des Mines Juin (1988).

Du projet viable à la croissance : Le modèle d'affaire



La démarche effectuale trouve son aboutissement dans l'émergence d'un projet viable, ce que nous avons défini comme la création d'un réseau croissant de parties prenantes engagées dans la réussite du projet. La condition du décollage économique d'un projet viable est alors la définition d'un modèle d'affaire.

Nous nous appuyons dans ce chapitre sur le modèle d'Osterwalder et Pigneur⁷, mais les principes que nous présentons peuvent s'appliquer à d'autres modèles⁸. Ce modèle stipule qu'un modèle d'affaire est défini par neuf composants : la proposition de valeur, les activités-clés, les ressources-clés, les partenaires, la relation client, les canaux de distribution, les segments, la structure de coûts et le modèle de revenus.

⁷ Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010).

⁸ Voir l'ouvrage coordonné par Valérie Chanal : *Business models dans l'innovation* (Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2011)..

Projet viable et modèle d'affaire

Le résultat de l'étape 3 est un projet viable, c'est à dire, comme nous l'avons défini, un projet qui s'inscrit dans une dynamique dans laquelle un nombre croissant de parties prenantes ont intérêt à son développement et le soutiennent.

Si, au début du projet, l'entrepreneur a une relation très proche avec les premières parties prenantes (que l'on songe à Alexandre et ses amis), cette proximité ne peut perdurer lorsque le nombre de parties prenantes augmente et que le projet prend de l'ampleur. À une relation *intuitu personae* doit donc se substituer une relation plus institutionnelle, capable de continuer à susciter l'engagement de parties prenantes même si elles ne connaissent pas personnellement l'entrepreneur. Cette relation institutionnelle doit reposer sur un dispositif clair qui permette aux intérêts mutuels (ceux de l'entrepreneur et de son entreprise, d'une part, et ceux de la partie prenante de l'autre) d'être alignés. Ce dispositif, c'est le modèle d'affaire. Un projet ne peut être viable que s'il fait émerger un modèle d'affaire pérenne.

Regardons maintenant comment s'ébauche le modèle d'affaire au fur et à mesure du déroulement des étapes.

Étape 1 et implication canevas

L'étape 1 «VOUS + déclencheur = idée» part de l'individu (vous) et fait émerger une première idée. A ce stade, on n'est pas forcément encore dans un projet entrepreneurial proprement dit. Au plus l'entrepreneur se dit «Tiens, ça serait intéressant de faire ça, de proposer tel service ou produit»

On est donc très loin d'un modèle d'affaire. Tout au plus, on commence à réfléchir à l'idée qui donnera plus tard une proposition de valeur, pour un type de clients particulier.

L'impact est donc le suivant :

Proposition de valeur : première idée sur quelque chose que l'on pourrait faire qui résout un problème.

Segments : première idée sur qui a ce problème et donc serait intéressé par notre idée.

Activités : première idée sur comment nous résolvons en pratique le problème rencontré.

Partenaires	Activités	Proposition de valeur	Relation client	Segments
	Ressources-clés		Canaux de distribution	
Structures de coûts		Modèles de revenu		

Cela ne veut pas nécessairement dire que l'entrepreneur ignore les autres dimensions. Dans certains cas, on se place tout de suite dans une logique économique : « *Tiens, je pourrais faire ça, et le vendre de telle manière à tels clients.* » Dans d'autres, on se dit « *Tiens, si je fais ça je règle mon problème.* » et ce n'est qu'ensuite qu'on se dit que d'autres personnes ont peut-être le même problème.

Étape 2 et implication canevas

L'étape 2 « Idée + action = opportunité » vous a amené à agir et donc à échanger avec d'autres acteurs potentiels de votre réseau. Cette action a eu un certain nombre de résultats tangibles en relation avec le canevas du modèle d'affaire. Cela est vrai même si, rappelons-le, l'intention initiale n'était pas forcément de se lancer dans une aventure entrepreneuriale.

Les impacts sont les suivants :

Activité : c'est le cœur de l'action. On commence par faire quelque chose qui peut avoir de la valeur pour quelqu'un. Au final ce sera le produit ou le service proposé.

Proposition de valeur : celle-ci doit commencer à émerger avec votre ébauche d'offre (comment l'offre se définit-elle ? Qui peut-elle intéresser ? Pourquoi ? Dans quelles circonstances ?)

Clients : qui est potentiellement intéressé par votre offre ? dans le cas de Verycook, le segment est très large. Potentiellement, toute personne qui fait la cuisine et qui est à la recherche de nouveauté culinaire sera intéressée. Verycook leur offre une manière originale de faire la cuisine entre amis et de manger des plats nouveaux en développant le côté festif et collectif de la cuisine, très en vogue actuellement. Dans le cas de Digital Airways, l'interface utilisateur concerne tous les fabricants de terminaux mobiles, même si Digital Airways commence naturellement par les fabricants de téléphone car c'est son segment actuel. À ce stade, l'offre peut donc intéresser un segment très large et très diversifié, ce qui présente bien-sûr une difficulté (risque d'éparpillement et de manque de ciblage). Digital Airways leur offre la possibilité de développer des interfaces utilisateurs attrayantes de manière simple et peu onéreuse.

Partenaires potentiels : qui pourrait vous aider à développer et commercialiser votre offre ? On l'a vu avec Verycook, Alexandre a déjà noué des relations sur les marchés locaux, ce qui lui a permis d'écouler sa plancha. Olivier se tourne immédiatement vers son réseau pour se faire héberger gratuitement.

Ressources-clés : vos moyens disponibles, et premier artefact servant de support à la démarche. Alexandre démarre sans aucune ressource spécifique au marché des planchas, cette rubrique est donc entièrement vide au début (on voit que cela ne doit pas constituer un frein !) Il s'appuie sur la connaissance qu'il développe progressivement du marché des planchas, encore inexistant en France mais très développé en Espagne. Digital Airways s'appuie sur son expertise déjà acquise en matière de développement logiciel sur terminaux mobiles et développe un prototype qui lui permet de vérifier l'idée émise par son client. Ce prototype devient une ressource-clé qui lui sert ensuite de base pour tester le marché avec un premier client et développer ensuite le produit proprement dit.

Partenaires	Activités	Proposition de valeur	Relation client	Segments
	Ressources-clés		Canaux de distribution	
Structures de coûts		Modèles de revenu		

Étape 3 et implication canevas

L'étape 3 « opportunité + parties prenantes engagées = projet viable »

À ce stade le projet commence à intéresser un nombre croissant de parties prenantes, ce qui nécessite de formaliser les relations de l'entrepreneur avec elles. Cette formalisation est traduite par le modèle d'affaire dont toutes les composantes sont désormais ébauchées. Le projet devient véritablement viable lorsque le modèle d'affaire est défini.

Partenaires	Activités	Proposition de valeur	Relation client	Segments
	Ressources-clés		Canaux de distribution	
Structures de coûts		Modèles de revenu		

De manière importante, quand nous disons que le modèle d'affaire est défini, cela ne signifie pas qu'il est défini sur le papier en attendant de le déployer dans la réalité. L'approche effectuale ne s'inscrit pas, le lecteur l'aura compris à ce stade, dans une vision cartésienne séparant la pensée de l'action.

Au contraire, avec l'effectuation, c'est l'action qui est source de nouveauté, c'est donc l'action réfléchissante de l'entrepreneur qui l'amène, au travers de la construction de son réseau de parties prenantes, à élaborer son modèle d'affaire. Les deux sont les faces d'une même pièce.

étape 4 :
Projet viable +
clairvoyance frugale
= Entreprise pérenne

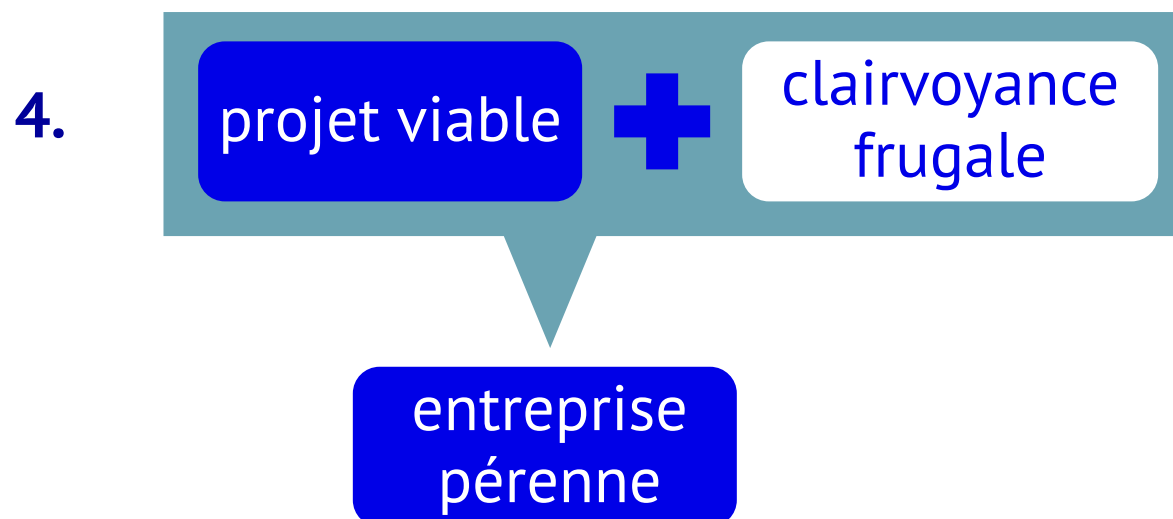




« L'étonnement est le commencement de la clairvoyance. »

Lewis Carroll

Propos d'étape



Nous voici donc arrivés à l'étape finale du processus entrepreneurial effectual dont l'objet est de poursuivre les trois précédentes en direction de ce que nous sommes convenus d'appeler « l'entreprise pérenne ». Pourquoi une telle appellation ? Il n'est guère possible de répondre à cette légitime interrogation sans faire un retour sur le projet pédagogique de cet ouvrage. Cette étape 4 n'existait pas précédemment dans la littérature sur l'effectuation. C'est un apport de notre ouvrage en ce qu'il se veut être le prolongement naturel de l'effectuation vers un « outil opérationnel permettant de mettre en action à la fois le processus et les principes de l'effectuation ». En d'autres termes il se propose de traiter du « comment » effectual. Ceci à destination non seulement d'un « projet viable » mais aussi et surtout d'une entreprise en capacité de durer dans le temps telle que la souhaitent les entrepreneurs ou les accompagnateurs de projets entrepreneuriaux. Cette contrainte temporelle conduit à une projection dans le futur qui, par définition et aujourd'hui en particulier, est de plus en plus imprévisible. Nous n'insisterons pas davantage sur cette imprévisibilité tant il ne se passe pas un jour sans qu'on ne témoigne pas ici ou là, dans nombre de domaines, d'un événement « totalement imprévu », d'un phénomène ayant eu lieu « contre toute attente », ou d'un fait « inaccoutumé » de tous.

L'entreprise pérenne n'est pas une entreprise « bulldozer » qui, contre vents et marées, maintiendrait le cap d'une vision stratégique à long terme, gravée dans le marbre. Bien au contraire c'est une organisation qui évolue, en particulier dans ses échanges avec l'extérieur quand elle fait face aux inévitables perturbations non prévues. Ceci tout en conservant la cohérence de son « identité » ; notamment à propos de ses valeurs, de sa finalité ou de sa culture. L'entreprise pérenne est dotée d'une « potentialité auto-éco-organisatrice » qui lui permet d'être organisée et organisante à la fois.

Aussi cette ultime étape se veut être le prolongement théorique des fondements de l'effectuation qui nous éclairera sur quelques heuristiques issues, entre autres, des cas étudiés. Elle nous conduira enfin vers l'expression de recommandations portant sur une mise en œuvre opérationnelle de l'effectuation vers l'entreprise pérenne.

Prolongement du contenu théorique

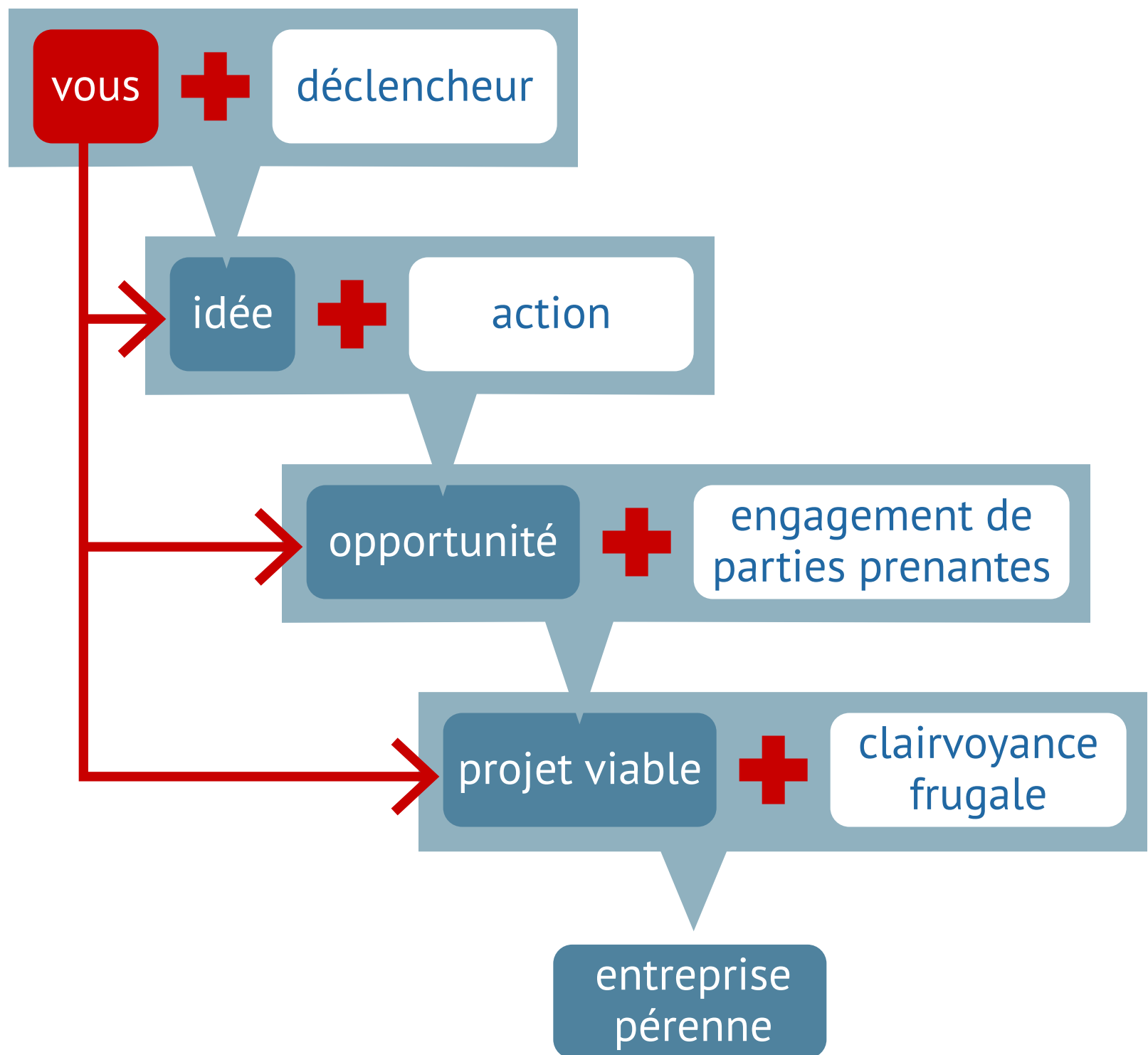
Comme nous l'annoncions dans l'introduction de notre ouvrage il faut maintenant faire un petit effort d'abstraction afin de contextualiser le processus entrepreneurial effectual. Cette abstraction est nécessaire si l'on ne veut pas réduire l'effectuation en action à un séquençement d'outils qu'il y aurait lieu de respecter impérativement. Bien au contraire, nous allons le voir, l'effectuation en action est un « système général » qui doit être appréhendé et donc mise en oeuvre dans sa globalité et dont l'utilisateur doit prioritairement retenir l'esprit.

Deux objets théoriques, l'un sémiologique et l'autre sémantique, émergent du processus entrepreneurial effectual tel qu'explicité dans les trois étapes précédentes.

Il s'agit du signe « **plus** » et du terme « **vous** ».

Force est de constater l'omniprésence et l'omnipotence objectives du signe « **plus** » dans toutes les phases du processus. Ceci en ce qu'il constitue le catalyseur méthodologique de chacune des étapes en l'absence duquel le processus même de transformation n'a pas lieu.

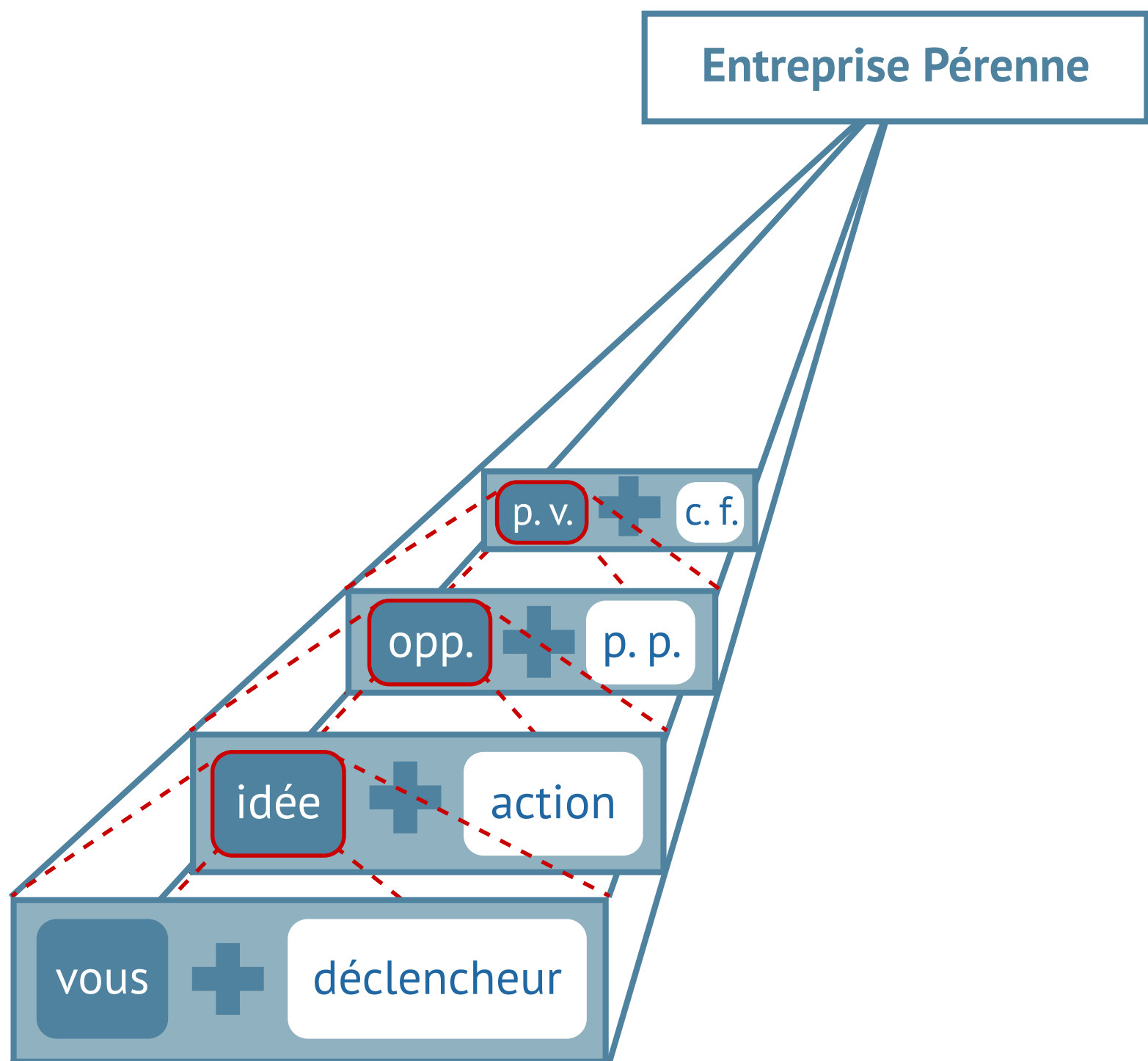
Il en est de même avec le terme « **vous** », individuel ou collectif, dans toutes les phases du processus. Ceci en ce qu'il représente une ressource humaine majeure en l'absence de laquelle non seulement il n'y aurait pas de départ au processus mais toutes les autres phases ne pourraient pas se réaliser. En d'autres termes il y a du « vous » dans l'idée, mais aussi dans l'opportunité, dans le projet viable et dans ce qui sera un jour une « entreprise pérenne ». D'une certaine façon cela confirme, une fois de plus, que le « vous » est l'objet essentiel de l'action effectuale comme le représente en synthèse le **schéma suivant** :



Ces deux objets théoriques nourrissent la logique épistémique du comment effectual car, en définitive, l'omniprésence et l'omnipotence objectives du signe « plus » et « vous », à la fois dans chacune des 3 phases et dans l'ensemble du processus entrepreneurial effectual, conduit à penser que chaque phase est hologrammatique au sens d'Edgard Morin⁹. C'est à dire qu'elle constitue en elle-même un tout qui, dans sa singularité, contient le tout général. En même temps aucune des phases n'est totalement compartimentée. Elles sont toutes autonomes mais en homothétie avec l'ensemble du processus entrepreneurial effectual. C'est donc bien à la fois une représentation homothétique et hologrammatique du processus entrepreneurial effectual qu'il faut utiliser si l'on veut répondre à cette obligation spatio-temporelle de visualisation d'un « comment » opérationnel de l'effectuation.

Cette visualisation permet ainsi de faire connaître et comprendre l'esprit méthodologique de chacune des étapes à l'intérieur d'un tout sans qu'il y ait appauvrissement et déperdition de l'essence de ce tout au fur et à mesure de l'application de la méthodologie. Corollairement ceci permet la prise en compte de chacune des étapes de façon éventuellement non-chronologique en étant toujours en mesure de la restituer dans la perspective globale de la méthodologie. Il s'agit en définitive d'un système dans lequel « le tout (holos) est, d'une certaine façon, inclus (engrammé) dans la partie qui est incluse elle-même dans le tout » ; pour reprendre les propos de Morin.

⁹ Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe* (Paris: Points, 2014).



On l'aura compris, une mise en œuvre du processus entrepreneurial effectuel durable dans le temps doit, avant toute autre considération, se construire à l'appui d'une approche systémique dans laquelle il est recommandé de se référer au séquençement des étapes tout en conservant une vision à la fois globale du système et des interrelations qu'entretiennent les éléments qui le composent. Un processus entrepreneurial effectuel durable dans le temps doit être dominé par une logique conjonctive (au sens de ce qui relie) en même temps qu'attraité plus par un futur volontariste que par un passé-présent fruit d'un déterminisme environnemental. Les facteurs-clefs de succès sont à inventer et non pas à (dé)couvrir.

Plus que jamais dans la mise en œuvre de l'effectuation il n'y a pas une « one best way » mais plutôt une succession « d'étapes acceptables » issue des réalités aléatoires de la vraie vie des affaires. L'(en)quête effectuale conduit à élaborer chemin faisant des possibilités qui ne sont pas toujours des nécessités mais qui trouvent, in fine, un aboutissement dans des propositions intelligibles. Chacune des étapes ne doit pas se clore magistralement par un « CQFD » (ce qu'il fallait démontrer) mais plutôt se franchir humblement avec un « CQAP » (ce qu'il est acceptable de proposer). Comment à cette occasion ne pas faire référence aux travaux de Francisco Varela¹⁰ à propos de ce qu'il nomme la « dérive naturelle » selon laquelle l'Évolution ne cherche pas une solution optimale, mais progresse au travers de solutions acceptables, parce que possibles. Cet effort fondamental d'abstraction achevé revenons maintenant à un aspect plus opérationnel.

Du point de vue économique l'entreprise pérenne est une entreprise qui se caractérise par une exploitation structurellement *in bonis*. C'est-à-dire caractérisée par un compte de résultat qui fasse état, à minima, d'un seuil de rentabilité¹¹ atteint ; sinon à son démarrage du moins à l'horizon des premières années. Notre propos n'est pas d'imposer comme condition *sine qua non* l'impérieuse nécessité d'être rentable dès les toutes premières années d'exploitation. Le processus entrepreneurial effectual nous l'avons constaté est souvent exploratoire et quelques fois long ce qui suppose, en particulier en matière de ressources financières, de pouvoir disposer de temps. L'entreprise devra s'accommoder d'une période pendant laquelle elle devra pouvoir payer ses charges de fonctionnement sans pour autant disposer de rentrée d'argent suffisante pour équilibrer ces charges. Les « actions » qui sont à l'origine de l'« opportunité », la recherche de « parties prenantes » engagées, l'amélioration du « modèle économique » (fut-ce de façon frugale), etc. sont autant d'étapes qui vont engendrer des coûts qu'il faudra financer. Souvenons-nous à cet égard que Verycook n'a atteint son seuil de rentabilité qu'à l'occasion de son exercice 2016.

¹⁰ Francisco Varela, *The tree of knowledge: the biological roots of human understanding* (Shambhala Publications, 1987)

¹¹ Le seuil de rentabilité correspond au niveau minimum de chiffre d'affaires à partir duquel l'activité d'une entreprise devient rentable. C'est à dire le moment à compter duquel les ventes qu'elle réalise couvrent l'ensemble de toutes les charges nécessaires à son fonctionnement.

Dans l'étape 4 l'entreprise doit s'orienter vers un modèle économique pérenne c'est-à-dire qu'elle doit beaucoup moins se poser de questions existentielles quant à l'identification des parties prenantes, de son offre de valeur, de ses segments de clients, de ses activités, bref des éléments fondamentaux qui constituent son modèle économique. En d'autres termes elle doit résolument quitter son état « d'exploration » pour atteindre celui « d'exploitation » ; c'est-à-dire que les éléments de son modèle économique doivent évoluer surtout en degré et peu en nature. C'est l'étape qu'est en train de franchir Alexandre quand il nous dit: «Je sais plus précisément ce que je dois faire et suis beaucoup moins en exploration».

Là encore, et plus que jamais, il faut retenir l'esprit plus que la lettre de nos assertions. Cette ultime remarque est d'autant plus fondée qu'il s'agit de l'ultime étape du processus entrepreneurial effectual. Lequel est caractérisé par une frontière poreuse entre les étapes précédentes qui ne sont plus tout à fait et les étapes suivantes qui ne sont pas encore complètement.

Enfin, et ce n'est pas non plus la moindre des considérations, le processus entrepreneurial effectual durable dans le temps doit être mis en œuvre par les entrepreneurs ou les accompagnateurs de projets entrepreneuriaux à l'appui d'un comportement caractérisé par :

- 1/ Une grande « **ouverture d'esprit** » comme en a témoigné le management d'Alexandre Carre du cas «Verycook», dans l'étape 1.
- 2/ Un goût affirmé pour « **l'expérimentation** » comme en a témoigné Olivier Torrès dans le cas de l'Observatoire Amarok, dans l'étape 2.
- 3/ Une culture du « **partage** » au sens empathique comme en a témoigné le management de Frédéric Minssieux du cas Clauger étudié dans l'étape 3.

Et enfin par,

- 4/ Une « **clairvoyance frugale** » comme va nous y conduire l'étape 4.

Questionnaire

Nous vous invitons à vérifier votre propension à « l'ouverture d'esprit », à « l'expérimentation » et au « partage » en répondant au questionnaire suivant :

A1/ Vous ne partagez pas l'adage selon lequel : « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras »

OUI	NON
-----	-----

B1/ Vous pensez que « savoir » quelque chose est plus difficile « qu'éprouver » quelque chose

OUI	NON
-----	-----

C1/ Vous ne partagez pas l'adage selon lequel : « la première impression est toujours la bonne »

OUI	NON
-----	-----

A2/ Vous considérez que souscrire une assurance est surtout une obligation réglementaire

OUI	NON
-----	-----

B2/ Vous estimez qu'il est primordial de devoir consoler quelqu'un dans la douleur pour l'aider

OUI	NON
-----	-----

C2/ Lorsque vous faites connaissance d'une nouvelle personne vous aimez la questionner sur sa vie, son enfance, son parcours, etc.

OUI	NON
-----	-----

A3/ Vous aimez l'expérience de nouveaux restaurants, hôtels, lieux de villégiature, etc.

OUI	NON
-----	-----

B3/ Lorsque quelqu'un vous fait part d'un avis différent du vôtre vous le questionnez sur le « pourquoi » de son avis plutôt que sur le « comment » compte-t-il s'y prendre

OUI	NON
-----	-----

C3/ Vous n'appréciez pas les personnes qui disent « ça marche comme cela parce que l'on a toujours fait comme cela »

OUI	NON
-----	-----

A4/ Vous aimez modifier les choses (aménagements, circuits, organisations, dispositions, habitudes, règles, etc.)

OUI	NON
-----	-----

B4/ Quand vous avez quelque chose à dire vous préférez « aller droit au but »

OUI	NON
-----	-----

C4/ Vous n'êtes pas attaché à une forme de confort de vie

OUI	NON
-----	-----

A5/ Vous allez volontiers tester vos idées auprès des autres

OUI	NON
-----	-----

B5/ Il ne vous paraît pas indispensable que de devoir se mettre à la place des autres pour appréhender leur point de vue

OUI	NON
-----	-----

C5/ Dans la vie, d'une manière générale, vous pensez qu'il est plus aisé de dire « NON » que de dire « OUI »

OUI	NON
-----	-----

A6/ Vous considérer que ce n'est pas parce que l'on a échoué plusieurs fois qu'il ne faut pas renouveler l'expérience

OUI	NON
-----	-----

B6/ Vous ne partagez pas l'adage selon lequel « si l'on comprenait on ne pourrait pas juger »

OUI	NON
-----	-----

C6/ Quand quelqu'un revient d'un voyage lointain vous aimez en connaître les détails

OUI	NON
-----	-----

A7/ Vous considérez que face à une situation grave ne rien faire est toujours la pire des solutions

OUI	NON
-----	-----

B7/ En cas de conflits interpersonnels vous pensez qu'il ne faut pas toujours chercher à préserver les intérêts de chacun

OUI	NON
-----	-----

A8/ Changer régulièrement de lieu de résidence ne vous poserait pas de problème à titre personnel

OUI	NON
-----	-----

B8/ Pour faire écho à l'idée d'autrui il faut préalablement qu'elle vous paraisse sérieuse

OUI	NON
-----	-----

A9/ Vous préférez avoir des regrets (d'avoir fait quelque chose) plutôt que d'avoir des remords (de ne pas avoir fait quelque chose)

OUI	NON
-----	-----

A10/ Vous considérer que « tant que l'on n'a pas essayé on ne peut pas savoir »

OUI	NON
-----	-----

A11/ Vous pensez qu'il n'est pas risqué que de prévoir l'avenir en l'absence d'une connaissance du passé

OUI	NON
-----	-----

INTERPRÉTATIONS

Faites la somme de vos réponses « OUI » aux questions dont les numéros commencent par la lettre A. Plus cette somme sera proche de 12 plus vous aurez une propension à l'expérimentation.

Faites la somme de vos réponses « NON » aux questions dont les numéros commencent par la lettre B. Plus cette somme sera proche de 7 plus vous aurez une propension au partage.

Faites la somme de vos réponses « OUI » aux questions dont les numéros commencent par la lettre C. Plus cette somme sera proche de 6 plus vous aurez une propension à l'ouverture d'esprit.

Définition et identification de la clairvoyance frugale dans les trois cas

Poursuivons maintenant notre démarche et revenons sur les trois cas pour illustrer ce que nous sommes convenu d'appeler la «clairvoyance frugale».

Un bon entrepreneur se doit d'être en capacité d'avoir, en permanence, une représentation mentale du futur de son entreprise dans lequel elle détiendrait un avantage compétitif. Il lui est alors conseillé d'analyser une information exhaustive et d'arbitrer parmi nombre d'options possibles.

Cette recommandation a rapidement trouvé ses limites dès lors que l'environnement de l'entreprise devenait de moins en moins prédictible. Aussi dans un tel contexte d'incertitude chronique ce n'est plus tant la connaissance de cet environnement que la capacité à l'imaginer dont doit faire preuve l'entrepreneur. À tout le moins la représentation mentale du futur de l'entreprise sera issue de son imagination autant que de ses prévisions. La compréhension de «ce qui est» ne peut se faire qu'à partir de l'imagination de «ce qui pourrait être» pour paraphraser Piaget. D'une certaine façon l'Homme l'emporte sur le professionnel et l'entrepreneur doit maintenant, avec lucidité, tout autant avancer courageusement dans l'inconnu que réfléchir abondamment dans le prévisible. Ce changement paradigmatique amplement illustré par la littérature a conduit l'entrepreneur à se doter de compétences nouvelles basées plus sur un processus psycho-social que cognitif; lui-même favorisé par une grande «ouverture d'esprit», un goût de «l'expérimentation» et une culture du «partage». En d'autres termes en disposant d'une aptitude à concevoir, imaginer, inventer, de façon permanente un avenir singulier pour l'entreprise dans un environnement en perpétuelle mutation.

Dans les trois cas évoqués les illustrations ne manquent pas pour mettre en valeur cette aptitude. Alexandre Carre dit qu'il lui arrive même de revivre une situation avec «un scénario plus grandiose», ou bien qu'il «imagine qu'il lui faudra reconcevoir un nouveau périmètre d'activité pour l'entre-

prise». Il en est de même avec Frédéric Minssieux quand il affirme « qu'il ne méconnaît pas les tendances lourdes sectorielles » ou bien « qu'un jour ou l'autre il faudra bien faire appel à de nouveaux cadres ». Quant à Olivier, c'est bien sa clairvoyance qui lui fait dire dès l'origine du projet Amarak « Ce qui compte c'est de changer le regard sur le patron de PME. » On voit bien ici que l'esprit de l'entrepreneur est ouvert. Il imagine un futur avec perspicacité qu'il n'hésite d'ailleurs pas à partager et expérimenter avec ses collaborateurs.

Alexandre, Frédéric et Olivier ne se contentent pas du présent et ont en permanence la faculté d'être à l'affût d'un avenir qu'ils intuitent. Il s'agit bien de « clairvoyance ». Celle-ci revêt un caractère stratégique en ce qu'elle est le fruit de la capacité du dirigeant à imaginer un futur possible avant qu'il ne se concrétise. Toute la difficulté en pareille circonstance tient moins à faire preuve de créativité stratégique qu'à désapprendre le passé, comme en témoignent les chercheurs Gary Hamel et C.K. Prahalad¹². Nous aurons l'occasion de revenir sur cet aspect des choses mais notons d'ores et déjà que la clairvoyance est favorisée par la curiosité, le non conformisme, l'esprit de contradiction, l'apologie de l'éclectisme, la recherche d'analogies, la capacité à faire fi du passé et à « créer à partir du néant » (pour reprendre les termes d'Akio Morita fondateur de Sony).

Cette même littérature nous enseigne que l'incertitude est mère de risques dont la manifestation archétypique en entrepreneuriat se mesure au travers du « risque opérationnel » ; et plus particulièrement dans sa composante « volatilité de l'activité » de l'entreprise. Plus la volatilité de l'activité sera élevée ; c'est-à-dire plus cette activité de l'entreprise sera incertaine, du fait de l'imprévisibilité croissante de l'environnement, plus l'entrepreneur sera, entre autre, exposé au risque de ne pas atteindre son seuil de rentabilité. Pour minimiser ce risque, et d'un point de vue de la structure des coûts, il lui est recommandé de variabiliser ses charges en externalisant une partie de l'activité.

¹² Gary Hamel and C.-K. Prahalad, *La conquête du futur. Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir*, 2^e ed. (Paris: Dunod, 1999).

Cette recommandation trouve rapidement ses limites dès lors qu'elle concerne le cœur de métier de l'entreprise c'est-à-dire son savoir-faire fondamental qu'elle ne peut pas, pour des raisons stratégiques évidentes, confier à d'autres. Il devra conséquemment aussi faire preuve de parcimonie dans la nature et le montant de ses charges ; c'est-à-dire les réduire autant que faire se peut. Cette réduction des charges ne devra pas être vécue comme une atteinte à l'intégrité du projet mais, au contraire, plutôt comme l'occasion pour celui-ci de performer ; c'est-à-dire de réussir quand bien même toutes les ressources ne sont pas au rendez-vous.

Deux aspects complémentaires concourent à cette nécessaire parcimonie. D'une part la frilosité des banques qui rechignent souvent à financer des projets entrepreneuriaux un tant soit peu risqués et d'autre part le fait que les entrepreneurs ne disposent souvent eux-mêmes que de peu de fonds propres. Aussi, l'implémentation et les moyens de l'entreprise doivent être allégés et les plus efficaces possibles. D'une part pour diminuer les coûts, d'autre part parce que les moyens à disposition de l'entrepreneur sont structurellement réduits. En d'autres termes celui-ci devra être clairvoyant tout en faisant preuve de « frugalité ». Frugalité que l'on pourrait définir, d'un point de vue managérial, comme étant une forme d'ingéniosité à s'accommoder des simples ressources dont on dispose. Elle trouve en outre son fondement théorique dans un corollaire du « principe de parcimonie » ¹³ selon lequel une solution simple peut être bonne. On retrouve là bien-sûr le principe de la perte acceptable. Selon Max Weber la frugalité est l'une des toutes premières vertus dont doit être doté le jeune homme dans le monde des affaires. ¹⁴

¹³ David Ducas, *Le rasoir d'Occam* (Paris Denoël, 1960, 1983).

¹⁴ Max Weber, *L'éthique Protestante et L'esprit de Capitalisme* (Pocket, 2014).

Dans les cas illustratifs cette frugalité est notamment mise en valeur quand Alexandre affirme qu'il s'appuie sur « le peu de ressource dont il dispose » ou quand il conclut « quitte à devoir continuer à investir avec parcimonie ». Quant à Frédéric, même si la bonne santé financière de son groupe d'entreprises ne nécessite pas particulièrement de faire des économies, n'est-ce pas un peu sa façon à lui d'exprimer une forme de frugalité de circonstance quand il dit volontiers « qu'il faut quelquefois donner la valeur de 1000 euros à 1 euro et quelques fois la valeur de 1 euro à 1000 euros » ? Cette affirmation est aussi de nature à nous rassurer sur le fait que la frugalité n'est pas forcément synonyme de manque d'ambition.

En ce qui concerne Olivier, la frugalité est omniprésente dans son parcours entrepreneurial. Depuis le démarrage, toutes les étapes sont seulement franchies quand le financement est obtenu et surtout optimisé.

D'aucuns diront que la frugalité n'est pas impérative en particulier dans les secteurs en phase d'émergence ou de développement dans lesquels les marchés croissent naturellement environnés d'une faible intensité concurrentielle. Il n'empêche la concurrence directe ou indirecte finit toujours pas se manifester et il est bien connu que le fait d'anticiper une situation constitue une façon opportune d'y faire face avantageusement le moment venu.

À l'évidence les entreprises de type « start-up » peuvent échapper à cette frugalité. Comme le souligne François Bergasse¹⁵, une start-up se caractérise par une ambition d'hyper croissance et de déplacement du marché. Elle vise un grand marché et s'appuie soit sur une technologie de rupture (et bien protégée par des brevets), soit sur une offre et un business model innovant soit, et c'est encore mieux, sur une combinaison des deux. Dans tous les cas, ces entreprises ambitieuses ont des besoins financiers à court terme de plusieurs millions d'euros pour valider et industrialiser les technologies ou pour déployer le business model et conquérir des parts de marché suffisantes pour résister aux assauts d'autres nouveaux entrants voire freiner leurs ardeurs à se lancer.

¹⁵ Bergasse François, *Programme Builder*, www.alkina.fr

Par exemple, Uber, Airbnb ou Blablacar ont levé des sommes pharamineuses avec l'objectif d'être incontournables. Les fonds sont apportés par des capitaux risqués (investisseurs professionnels) et les entrepreneurs doivent minutieusement se préparer car le niveau d'exigence est très élevé tant sur le projet (proposition de valeur, marché, avantage concurrentiel) que sur l'équipe (compétence, expérience sectorielle, capacité opérationnelle, robustesse...).

L'étape 4 a contextualisé ce qu'il y avait lieu de faire pour qu'un projet viable évolue en faveur d'une entreprise pérenne ou qu'une entreprise existante perdure durablement. Voyons maintenant plus généralement quelles recommandations essentielles il y a lieu de faire à un entrepreneur pour favoriser sa propension personnelle à la mise en œuvre du processus entrepreneurial effectuel.

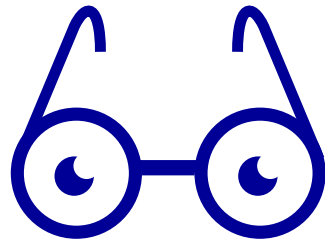
Principes de mise en œuvre



Le processus entrepreneurial effectual est d'une nature à la fois complexe et polyforme. Aussi la nécessité s'est fait sentir en synthèse de cet ouvrage d'aller à l'essentiel. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons faire nos recommandations en faveur de ce qui constitue pour ainsi dire le « centre de gravité » du processus entrepreneurial effectual ; à savoir, et une fois de plus, le VOUS omniprésent et omnipotent, tel que nous l'avons mis en exergue tout au long de l'ouvrage.

Trois constantes sont à prendre en compte dans l'élaboration de recommandations en faveur d'une mise en œuvre du processus entrepreneurial effectual. Ces trois constantes émergent naturellement des cas Verycook, Amarok et Clauger.

Perception asymétrique



La première d'entre-elles, la « **perception asymétrique** », tient au fait que les dirigeants de ces entreprises ne « voient pas les choses » tout à fait comme tout le monde. A tout le moins les représentations mentales qu'ils se font des réalités rencontrées les conduisent à des interprétations à base d'étonnement, de surprise, de différenciation voire de contestation. Qu'il s'agisse de la création ex-nihilo de l'entreprise Verycook, des recherches d'Olivier Torrès ou de la diversification du groupe Clauger nous avons constaté à quel point les pensées des dirigeants divergeaient de ce à quoi l'on pouvait s'attendre ; ceci dans toutes les étapes du processus entrepreneurial effectual.

Tout se passe comme si, dans l'échange qu'ils entretenaient avec les événements, ils disposaient d'informations objectivement différentes des autres acteurs. Bien sûr il n'en est rien. C'est bel et bien leur filtrage cognitif personnel qui les conduit à une perception asymétrique du réel et conséquemment à des comportements spécifiques. Une fois de plus on constate que le VOUS est à l'origine de tout.

Les représentations mentales de l'entrepreneur effectual décrivent une réalité subjective à partir de laquelle il va agir. Elles véhiculent son mode d'emploi et constituent son guide pour agir en même temps qu'elles construisent ses goûts, ses aspirations voire ses désirs ; bref, sa pensée du monde. Son rapport à l'environnement est conséquemment « finalisé » et l'entrepreneur effectual ne peut pas se le représenter sans « intention » ou « projet » comme nous l'enseigne la psychologie sociale. En somme, comme le dit le philosophe Schopenhauer ¹⁶, « *la difficulté n'est pas de voir ce que personne n'a vu mais de penser comme personne n'a jamais pensé au sujet de quelque chose que tous voient* ».

¹⁶ Clément Rosset, *Schopenhauer, Philosophe de L'absurde* (PUF Quadrige, 1989).

L'interrogation sous-jacente qui est maintenant la nôtre est de savoir comment développer une « perception asymétrique » du monde chez l'entrepreneur effectual ou à la favoriser chez le futur entrepreneur ?

La réponse à cette demande passe dans un premier temps par l'obligation de disposer d'une perception qui, par ailleurs, devra être asymétrique. En la circonstance la perception ne doit pas être réduite à sa simple dimension physiologique en ce qu'elle est la résultante de l'acte de regarder factuellement quelque chose. La perception doit être au contraire la conséquence d'une certaine « manière » de percevoir dans des « contextes » particuliers. Les voyages, rencontres imprévues, découvertes, etc. sont autant de contextes catalyseurs de cette vision. Mais aussi et tout simplement la lecture. Car, quel que soit notre âge, la lecture développe en nous de nombreuses qualités mentales et intellectuelles. D'abord « l'imagination » en l'absence de laquelle il serait plus difficile au candidat entrepreneur de créer son propre « film dans sa tête ». La lecture favorise aussi notre intelligence émotionnelle dans le sens où elle facilite notre capacité à découvrir les différentes émotions des autres ; elles-mêmes propre à nourrir notre perception asymétrique.

Pour ce qui est de la manière de percevoir si particulière de l'entrepreneur effectual elle est favorisée par l'esprit de tolérance, l'acceptation de la différence, l'ouverture sur les autres, l'écoute active, le goût de l'observation, la curiosité intellectuelle, l'intuition, etc. que d'aucuns nomment « intelligence émotionnelle ¹⁷ ». En effet, ces postures d'esprit favorisent la nuance qui, elle-même, nourrit la différenciation entre ce qui est et ce qui pourrait être et donc stimuleront un jour la possibilité de « faire quelque chose ».

¹⁷ Voir par exemple : Daniel Goleman and Thierry Piélat, *L'Intelligence émotionnelle* (Paris: J'ai lu, 2003).

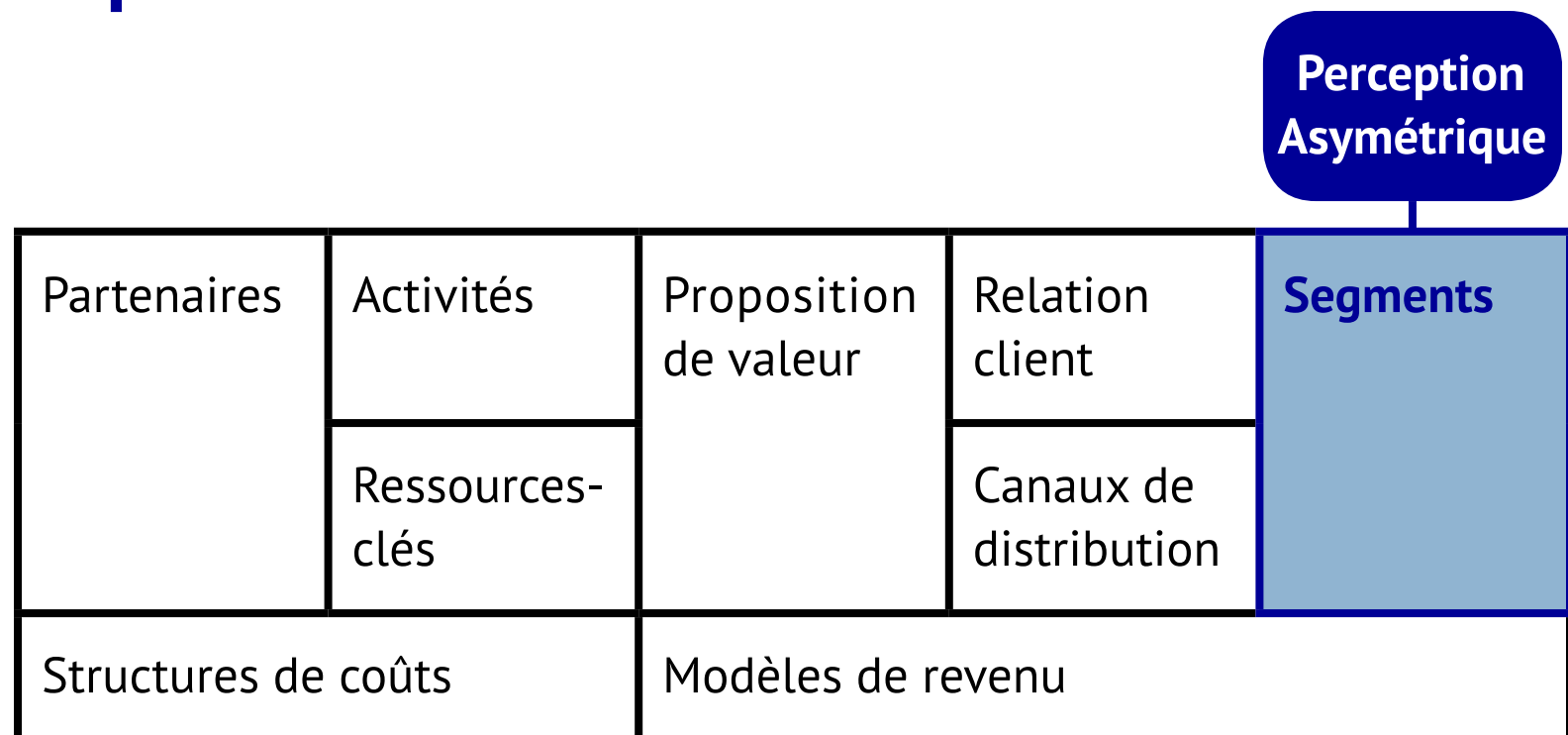
Quant à l'asymétrie de cette représentation elle tient à ce que l'entrepreneur effectual, d'une certaine façon, « conteste l'ordre fondé » pour reprendre la maxime de Montaigne. Et ce faisant relie entre elles des données factuelles de manière à constater des faits présentant des configurations nouvelles et différentes. En d'autres termes cela suppose « d'avoir de la suite dans les idées ». L'esprit contestataire, la remise en cause de l'acquis, l'insatisfaction, le goût de la controverse, du débat d'idées voire du doute sont autant de catalyseurs de cette asymétrie de perception.

Cette perception asymétrique est bien à l'origine du projet Amarok. C'est, en effet, le constat originel d'une souffrance patronale jamais prise en compte par la médecine et la recherche qui va initier le projet.

En ce qui concerne Verycook ou Clauger, si la perception asymétrique des porteurs de projets n'est pas toujours strictement à l'origine de chacune de ces entreprises, elle apparaît rapidement et reste omniprésente. Dès son séjour en Espagne, Alexandre Carre relève naturellement les noms des fabricants de planchas et se dit « qu'il doit y avoir quelque chose à faire ».

Dans l'épopée de Digital Airways les dirigeants avaient à l'origine une perception asymétrique de l'environnement technologique puisqu'ils se sont lancés sur un marché dont ils ne connaissaient ni les tenants ni les aboutissants et pour autant dont ils se faisaient forcément une « représentation mentale ». Cette perception asymétrique peut aussi être obtenue en provenance d'un client, par effet miroir. C'est toujours le cas pour DA quand son client lui fait savoir : « vous pourriez utiliser votre technologie pour créer l'interface utilisateur du téléphone ». Il en est de même avec Clauger quand Frédéric Minssieux se fait une obligation d'avoir une offre commerciale différenciante pour « avoir un jour une position favorable ». Et que dire de son collaborateur Louis quand celui-ci pense, absolument, « qu'il faut faire quelque chose dans l'environnement ». N'est-ce pas une forme de perception asymétrique devenue culturelle dans l'entreprise ?

Implication canevas



Source : G. Enrico 2012, Master2 MPMO Université Lyon3

Revenons maintenant à l'outil «canevas» tel que nous l'avons utilisé dans le modèle d'affaire (chapitre du projet viable à la croissance) et intéressons-nous au rôle que la perception asymétrique, telle que nous venons de la définir, peut y jouer. La perception asymétrique est une capacité transverse de l'entrepreneur à laquelle il recourt en permanence dans l'élaboration de toutes les composantes de son projet. Mais c'est en premier lieu au profit de la «segmentation» des clients que l'entrepreneur effectuel va utiliser sa perception asymétrique. Le client est le premier et principal acteur du modèle d'affaire. C'est à travers lui que tout commence et tout se termine. L'entrepreneur effectuel va donc prioritairement constater que quelque chose lui semble inhabituel chez certaines personnes (par exemple chez les patrons dans le cas d'Olivier) auprès desquelles il y aurait quelque chose à faire. Il en est de même avec Alexandre qui se pose assez rapidement la question de savoir pourquoi il y a si peu de clients de planchas en France. Dans les deux cas l'identification des clients faite par l'entrepreneur passe bien par une perception qui n'est pas celle de tout le monde.

Puis à l'issue de sa démarche entrepreneuriale quand son modèle d'affaire sera suffisamment abouti l'entrepreneur validera un segment particulier de clients (avec des critères objectifs) comme étant le coeur de cible de sa proposition de valeur.

Retour sur les questionnaires

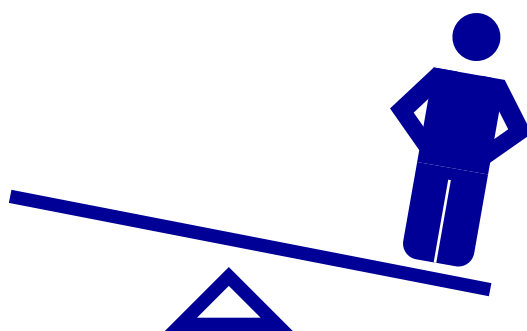
Revenons maintenant aux petits questionnaires tels qu'ils ont été proposés dans chacun des trois cas illustratifs et voyons l'interprétation qu'il est possible de faire des scores des réponses formulées à propos de la perception asymétrique.

Dans tous ces cas le chef d'entreprise pourra être considéré comme doté d'une perception asymétrique dès lors que les notes aux différents items sont de 4 ou dès lors que la moyenne aux items est supérieure à 3. Des notes élevées traduisent en effet la capacité spontanée de ce chef d'entreprise à percevoir leur environnement différemment. Dans le cas de Verdycook par exemple, le fait qu'Alexandre voit immédiatement un marché là où les autres ne le perçoivent pas spontanément est un indicateur de perception asymétrique.

Cette perception asymétrique de l'entrepreneur effectuel est en fait le point de départ d'un cheminement en boucle (voir **schéma** ci-après) en même temps qu'un attracteur *in fine* de ce cheminement. Un attracteur car l'entrepreneur effectuel sait que son projet devra être différenciant s'il veut performer dans un environnement qui sera concurrentiel un jour ou l'autre. C'est aussi un point de départ qui le conduira alors inévitablement à être confronté à un « effet de tension » dès lors que ses représentations mentales souvent oniriques de son projet ou de son entreprise se confrontent à la réalité. Rien n'est jamais simple dans la vraie vie des affaires et très souvent l'entrepreneur est confronté à des « manques » ; qu'il s'agisse de temps, de finances, de technologie ou de ressources humaines. La tension est provoquée par la distorsion entre ses ambitions à terme et la réalité des ressources dont il dispose.

Le rêve constitue pour autant l'un des fondements majeurs de l'ambition de l'entrepreneur qui doit maintenant s'affranchir de ses conditions environnementales afin d'être en mesure de les influencer. C'est souvent l'ingéniosité qui est celle de l'entrepreneur et dont nous avons déjà parlé qui lui permettra de trouver les moyens de relâcher cette tension tout en s'émancipant de la position inconfortable qu'elle crée. Ce faisant la tension générera de la créativité dans la mise en œuvre de ses seules ressources et constituera un puissant levier lui permettant de franchir chacune des étapes du processus entrepreneurial effectuel.

Effet de levier sur les ressources



Cet «**effet de levier sur les ressources**» est la deuxième constante de notre cheminement. S'il est vrai que cette distorsion entre les ambitions de l'entrepreneur et la réalité des ressources se manifeste de manière plus naturelle dans les entreprises en création il n'en reste pas moins vrai qu'elle se vérifie aussi dans l'entreprise existante. Elle est même à l'origine de la «performance» de l'entreprise et tout le problème consiste à parvenir à généraliser un tel effet de levier sur les ressources, quelle que soit la situation de l'entreprise. Une solution consiste à se placer dans une perpétuelle posture de manque de ressources conduisant à redéfinir les stratégies d'action pour exploiter au mieux les ressources à disposition ; réputées rares.

Quand Alexandre Carre utilise le garage de son père pour démarrer son activité ou quand il fait appel à un ami pour le remplacer il fait, sans le savoir, un effet de levier sur les ressources. En effet, chacune de ces ressources apporte à l'activité plus que ce qu'il lui en aurait coûté s'il avait été fait appel à la location d'un local de stockage ou à de la main d'œuvre intérimaire.

Dans le même ordre d'idée quand Frédéric Minssieux conjugue culturellement l'intégration de « nouvelles compétences et de nouveaux collaborateurs » « fédérées par les valeurs du groupe » en « suscitant l'adhésion de nouvelles parties prenantes » ne fait-il pas, à sa façon, un effet de levier sur ses ressources ? Certes oui ! Car il ne se contente pas d'« ajouter » de nouvelles ressources à son groupe. Il « multiplie » en fait celles-ci aux valeurs (de partage, d'autonomie dans l'action, etc.) de son groupe. Ainsi, les nouveaux collaborateurs obtiendront des résultats supérieurs à ce qu'ils auraient obtenu en l'absence de ces valeurs.

L'effet de levier

L'effet de levier est une terminologie générale qui désigne n'importe quelle technique destinée à amplifier les effets d'une action. Le plus connu est le levier utilisé en physique qui consiste en un pivot (ou point d'appui) sur lequel s'appuie d'un côté une charge à soulever et d'un autre côté un bras (de levier) au bout duquel on exerce une force. Les effets de cette force seront d'autant plus amplifiés qu'il existera une disparité entre la distance qui la sépare du point d'appui de celle qui sépare le point d'appui à la charge à soulever. L'effet de levier n'est pas nouveau. Déjà Archimède en louait les bénéfices en affirmant : « Donnez-moi un point d'appui et un levier, je soulèverai le monde ».

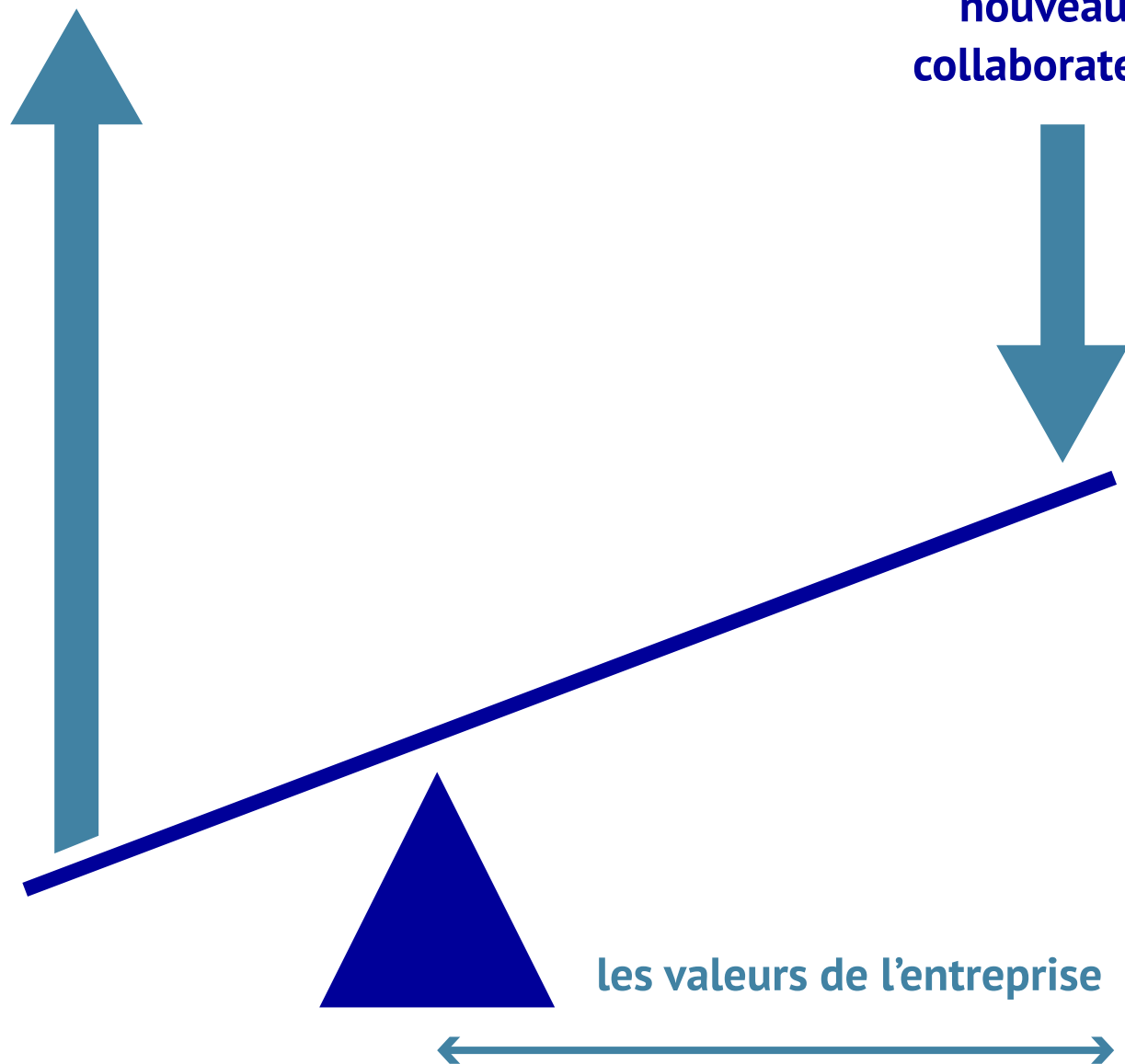
Par extension le levier est utilisé en finance d'entreprise pour augmenter la « surface financière » dont dispose l'entreprise (total capitaux propres plus endettement). Quant à l'effet de levier qui en découle, il vise à augmenter la rentabilité financière des capitaux investis ; ce qui suppose que le coût de l'endettement soit inférieur à l'augmentation des bénéfices obtenus grâce à l'endettement.

Qu'il s'agisse de l'acceptation physique ou financière, l'effet de levier constate toujours l'effet multiplicateur d'une action (faire un effort pour exercer une force ou s'endetter pour disposer de capitaux).

Dans tous les cas il y a performance dès lors que le résultat obtenu est supérieur à ce qu'il a coûté. Et cette performance est obtenue quand le physicien a bien évalué les distances d'appui ou quand le gestionnaire a judicieusement affecté les capitaux dont il dispose.

Résultats obtenus

Action de
nouveaux
collaborateurs



À l'inverse, l'antithèse de l'effet de levier sur les ressources c'est l'expression que nous constatons encore trop souvent dans les entreprises que nous conseillons ; à savoir : le «YAKA FOCON» («*il n'y a qu'à*» ; «*il faut que l'on*»). Cet acronyme exprime en général le souhait de disposer strictement des ressources nécessaires pour l'atteinte de l'objectif. («*S'il faut faire connaître notre produit il n'y a qu'à faire une campagne de publicité*»). Si, sur le principe ce souhait reste pertinent parce qu'il atteste de l'«efficacité», il est réducteur car il ne témoigne pas d'une recherche d'«efficience». C'est-à-dire qu'il ne prend pas en compte le coût de la ressource mobilisée. Celle-ci pouvant être de natures différentes. En effet, faire une campagne de publicité n'est pas la seule option possible pour promouvoir un produit. Il y en a d'autres possiblement moins coûteuses qui permettraient d'obtenir des résultats satisfaisants.

D'une certaine façon l'efficacité est au management ce que le rendement est à la physique ; la nature de la ressource (coût, etc.) est à prendre en compte dans l'appréciation d'un résultat. La relation étant:

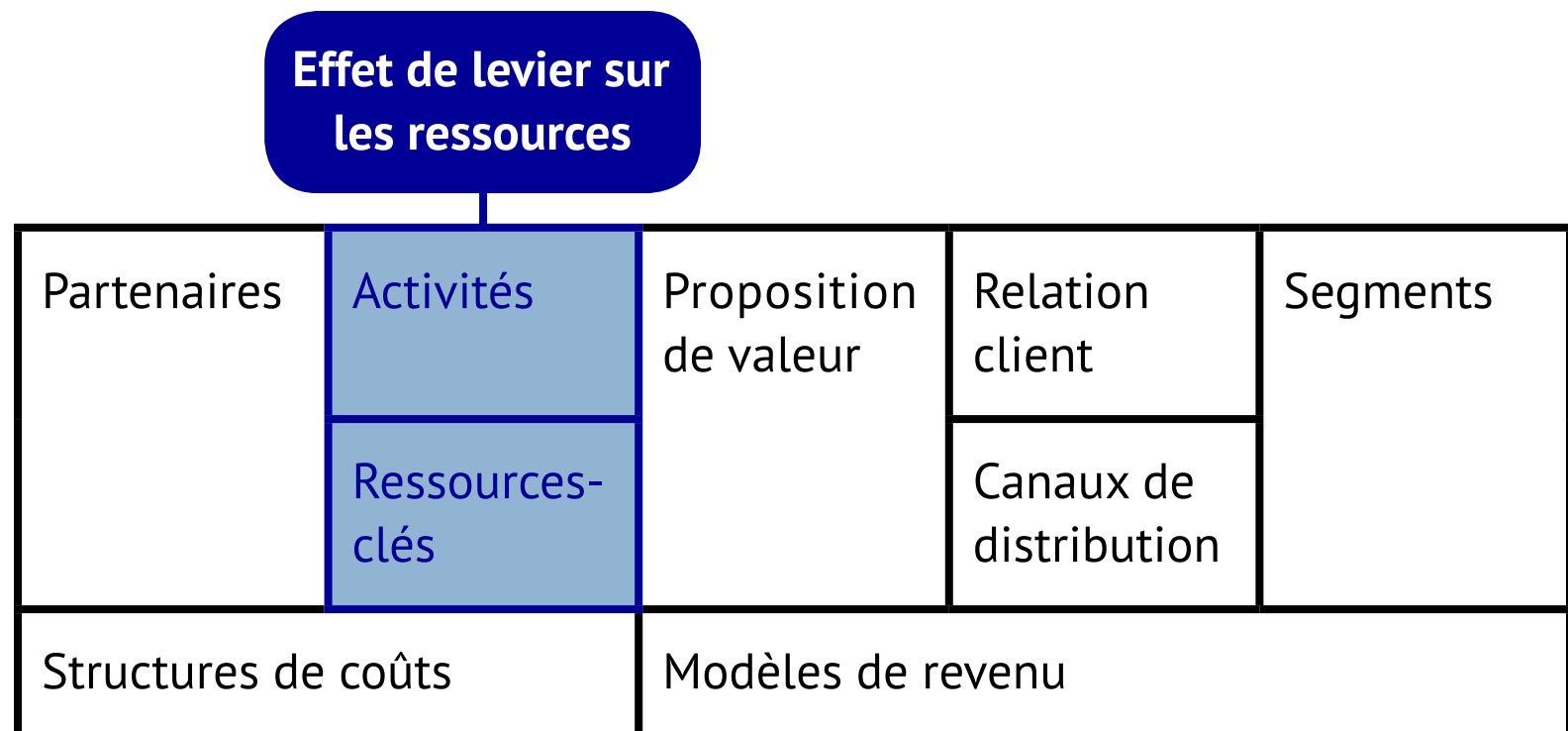
$$\text{Résultat} = f \left(\frac{\text{Ressources mobilisées}}{\text{coût des ressources}} \right)$$

L'interrogation sous-jacente qui est maintenant la nôtre est de savoir comment développer une culture de « l'effet de levier » sur les ressources chez l'entrepreneur effectuel ou à la favoriser chez le futur entrepreneur ?

Dans les trois cas illustratifs voici l'interprétation qu'il est possible de faire au scores des réponses formulées à propos de l'effet de levier sur les ressources.

Si la perception asymétrique était confirmée pour des scores de 4 sur chaque item, nous considérons que l'effet de levier est plus rapidement mis en évidence par nos échelles. Ainsi, un score de trois sur chaque item tendra à dénoter un effet de levier auquel est confronté le chef d'entreprise. Cela peut s'expliquer aussi par le décalage d'autant plus fort entre le monde des possibles offerts par la perception asymétrique et le monde du faisable limité par l'effet de levier.

Implication canevas



Source : G. Enrico 2012, Master2 MPMO Université Lyon3

La prise en compte de l'effet de «levier sur les ressources» dans l'outil canevas se fait prioritairement, d'une part, à travers l'utilisation des ressources-clés et, d'autre part, dans la détermination des activités de l'entreprise. L'effet de levier sur les ressources est, à l'instar de la perception asymétrique, une capacité transverse que le porteur de projet doit mettre à profit en faveur de toutes les composantes de son modèle d'affaire. Mais c'est d'abord à destination de ces deux composantes que sa prise en compte est nécessaire dans le processus entrepreneurial effectuel. Alexandre, comme cela a été dit, fait appel au garage de son père pour démarrer son activité. Il profite aussi de la notoriété naissante de Gregory Cuilleron pour promouvoir avantageusement ses planchas. Olivier réussit lui à se faire héberger gratuitement dans un petit bureau au MEDEF. Quant à Frédéric rappelons-nous de nouveau qu'en matière de ressource-clé financière il veut donner quelquefois la valeur de mille euros à un euro !

Cheminement de la mise en œuvre du processus entrepreneurial effectual

L'effet de levier sur les ressources en tant que deuxième constante de notre cheminement nécessite d'être prolongée car dans le cas contraire cela présupposerait que le processus entrepreneurial effectual ne fonctionne que «toutes choses égales par ailleurs». En d'autres termes qu'il suffirait, une fois pour toute, de faire un effet de levier sur les ressources au profit d'un original projet issu d'une perception asymétrique définitive. Le tout étant irrémédiablement gravé dans le marbre de la réussite entrepreneuriale effectuale dès lors qu'on aurait généré de tels liens diachroniques.

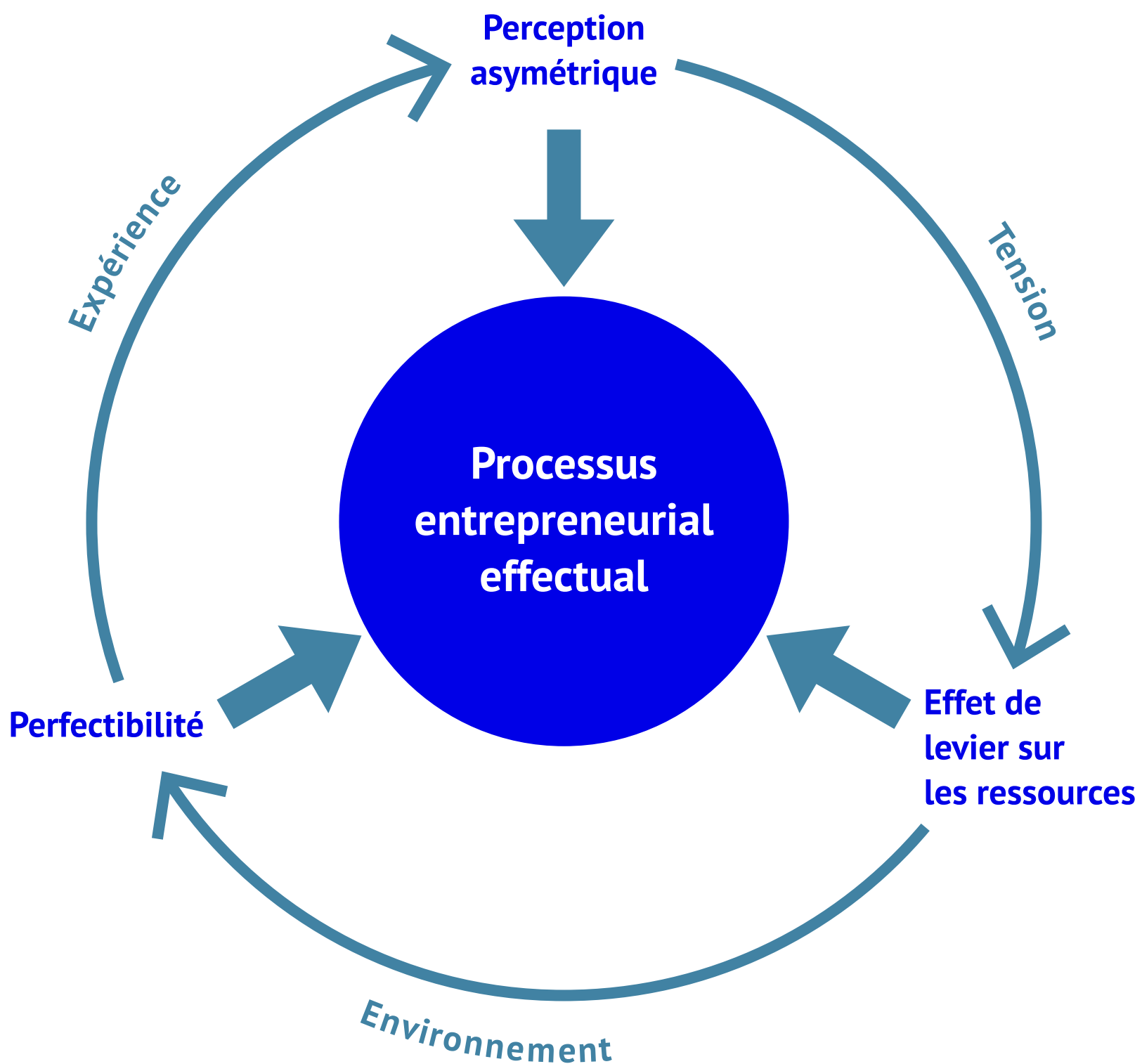
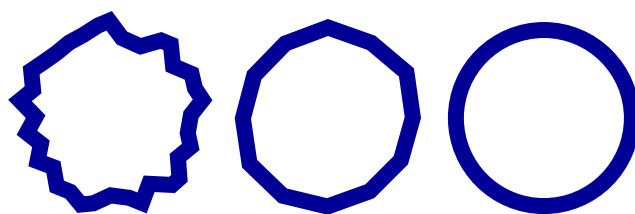


Figure 23 : Cheminement du processus (adapté de G. Enrico 2011, Master2 MPMO Université Lyon3)

Perfectibilité



Bien sûr il n'en est rien. Il s'agit tout au contraire d'un équilibre dynamique caractérisé par un mouvement perpétuel de remise en question compte tenu en particulier des changements rapides de l'environnement. Pour cela il y a lieu de prendre en compte une troisième constante qui, précisément, confèrera une relation synchronique à notre cheminement. Il s'agit de la « **perfectibilité** ». Qu'entend-on par perfectibilité ? Il s'agit d'une faculté dont dispose l'homme en tant que personne physique et dont doit disposer l'entreprise en tant que personne morale de se perfectionner tout au long de sa vie. La perfectibilité n'est pas chose nouvelle. Déjà Jean-Jacques Rousseau attirait l'attention de ses contemporains sur la ligne de démarcation entre l'animal et l'homme en ce que celui-ci « *n'était pas mais devenait* » alors que l'animal « *était et ne devenait pas* ».

Cette faculté humaine provient de sa capacité à tirer parti de ses expériences passées. Appliquée à l'entreprise et, en première approximation, il faut entendre par perfectibilité la capacité de celle-ci de se perfectionner en permanence du fait d'une mutation réflexive qui lui permet de s'adapter à son environnement en même temps qu'elle améliore son rapport économique à l'environnement. Mais cette mutation doit être prise comme le fruit d'un effet d'apprentissage qui va au-delà de lui-même et qui permet finalement à l'entreprise d'évoluer non seulement en degré mais aussi et surtout en nature et donc de durer. Ainsi l'expérience acquise sera mise à profit non seulement à l'occasion de son éventuelle reproduction à l'identique mais aussi à l'occasion d'une expérience analogue. Une analogie est un processus de pensée par lequel on reconnaît une similitude de forme entre deux choses, par ailleurs de différentes natures ou classes. Comme le fait remarquer Nietzsche, savoir reconnaître le semblable est une étape indispensable des processus d'abstraction et de généralisation sans les-

quels il serait impossible d'acquérir de l'expérience et de construire la connaissance ou, tout simplement, de survivre.

La perfectibilité est donc prise comme un type particulier de raisonnement analogique qui consiste de la part de l'entrepreneur effectual à mettre en correspondance une situation antérieure et une situation nouvelle qui lui ressemble, afin de déduire la nature ou des aspects de cette situation nouvelle.

Un exemple pris dans notre vécu d'accompagnateurs de projets entrepreneuriaux peut illustrer la perfectibilité. Il concerne un chef d'entreprise dont l'efficacité organisationnelle a souvent suscité notre admiration. Celui-ci connaît les grandes lignes de son compte de résultat, le montant approximatif de sa trésorerie nette, le seuil de rentabilité de la nouvelle activité de service de son entreprise et bien d'autres données d'exploitation sans jamais avoir fait appel à un comptable ou à un quelconque contrôleur de gestion qu'il ne possède d'ailleurs pas. Quand on lui fait néanmoins remarquer que les chiffres qu'il détient ne sont qu'approximatifs et qu'il y aurait lieu de mettre en place un contrôle de gestion avec des tableaux de bord, ceci pour tirer parti au mieux de telles informations, celui-ci nous rétorque, à juste titre, que le coût d'acquisition de telles informations détaillées serait supérieur à ce qu'elles pourraient lui rapporter. Et de nous préciser que ce faisant il ne fait qu'adapter son organisation, qui se doit d'être flexible, à l'environnement économique actuel de son entreprise !

À quel apprentissage antérieur ce chef d'entreprise se réfère-t-il pour adapter avec assurance l'organisation de sa société ? De quelle expérience passée tire-t-il ainsi parti ? Par quel processus de pensée, sur la base de quelle analogie, en vient-il à agir avec une telle conviction ?

Quand ces questions lui furent posées nous nous attendions à ce qu'il évoque un principe de gestion qu'il aurait appris à l'Université. Ou bien qu'il se réfère à une expérience identique vécue dans un poste précédent. Tel ne fut pas le cas. La réponse qu'il fit ne manqua pas d'originalité et d'authenticité. Il nous raconta alors l'anecdote qui fut à l'origine de son analogie. Mon grand-père, dit-il, avait jadis un bar-tabac dont il s'occupait

au mieux de sa disponibilité. Une des difficultés qu'il rencontrait était la gestion du coûteux stock de cartouches de cigarettes. Trop de stock c'était de l'argent immobilisé inutilement et pas assez de stock c'était perdre des ventes. Plutôt que mettre en place un quelconque système formel de comptage des cartouches il préféra disposer celles-ci sur des étagères dans l'arrière-boutique de façon à ce que d'un seul coup d'œil il connaisse en permanence son niveau de stock. Notre entrepreneur aurait sûrement tiré parti de l'expérience de son grand-père s'il avait été lui-même à la tête d'une entreprise de même nature. Mais il est allé au-delà en appliquant par analogie, et donc en perfectionnant, l'expérience de son grand-père dans sa propre entreprise.

Ainsi l'expérimentateur a été capable de conceptualiser et de mémoriser une modélisation abstraite qu'il utilisera définitivement. À ce titre la perfectibilité peut être définie comme le fruit de l'expérience porté à la puissance deux ou, d'une autre façon, l'insatisfaction chronique de l'entrepreneur qui confèrera à l'entreprise effective un patrimoine génétique définitivement inachevé.

La spécificité du projet entrepreneurial tient au fait qu'il lui faut exprimer une performance future qui n'est que probable dans un environnement lui-même incertain. Ce qui revient à devoir prouver sa capacité à durer alors même qu'il n'existe pas encore. Le porteur du projet doit alors être en mesure de faire état d'un risque (opérationnel) circonscrit compte tenu des ressources en général limitées dont il dispose et des incertitudes environnementales.

Dès lors la question que doit se poser le porteur de projet entrepreneurial est :

« En quoi ai-je raisonnablement des chances de réussir quand bien même j'ai la certitude de ne pas disposer de toutes les ressources pour réussir ? »

Ce qui revient finalement à faire état de la performance possible du projet sur la base de son efficience. Si cette efficience est de nature à favoriser la crédibilité et le démarrage du projet entrepreneurial elle doit appartenir de façon permanente à la culture de l'entreprise pour en assurer sa pérennisation.

Il y a fort à parier qu'Alexandre Carre, Olivier Torrès et Frédéric Minssieux ont à cœur de mettre à profit l'expérience de cette perfectibilité au point de la renouveler en fonction des circonstances. Cette expérience renouvelée viendra elle-même nourrir les représentations mentales de ces dirigeants et favoriser ainsi leur perception asymétrique. Ainsi s'alimentera et se perpétuera le cheminement en boucle « perception asymétrique » ► « effet de levier sur les ressources » ► « perfectibilité ».

Ce cheminement adapté à l'effectuation se vérifie dans nombre de domaines. Le sport en est un. Un biathlète de très haut niveau comme Martin Fourcade (double champion olympique, dix fois champion du monde, six fois vainqueur de la coupe du monde, pour ne citer que ces titres) nous en donne une parfaite illustration. Dans une récente interview ¹⁸ voici comment il témoigne de sa perfectibilité quant à la façon de s'entraîner. Là où les autres compétiteurs parlent de « contrôle », lui « gère tout comme une entreprise avec le recul d'un chef d'entreprise » et s'exprime prioritairement en termes d'« insatisfaction ». Et d'affirmer que « ce qui me permet de rester performant c'est de rester non satisfait ». « C'est très dur car il faut se remettre en question même quand ça marche très bien » !

Dans les trois cas illustratifs voici l'interprétation qu'il est possible de faire aux scores des réponses formulées à propos de la perfectibilité.

Pour Verycook, les items 2 et 3 sont inversés et dénotent un comportement d'autant plus perfectible que les scores sont bas, proches de 1. Le même phénomène est constaté dans l'item 2 du cas Amarok. Pour les autres items, la perfectibilité sera mesurée dès lors que le score sur les items sont supérieurs à 3.

¹⁸ *Le Dauphiné Libéré* du 4 décembre 2016

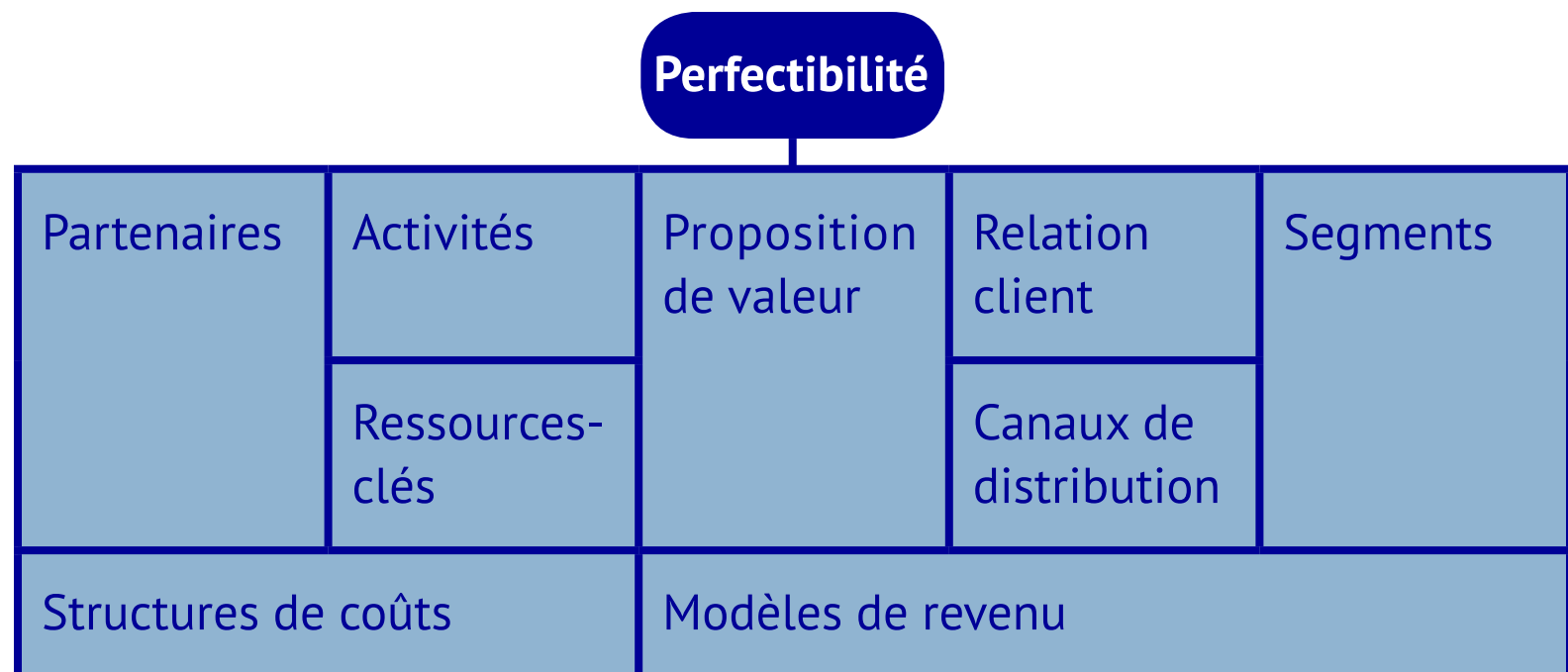
En conclusion la mise en œuvre du processus entrepreneurial effectual doit s'appuyer sur un écosystème homéostatique, certes ouvert sur l'extérieur, mais à l'intérieur duquel VOUS doit tendre à maintenir les constantes que sont la perception asymétrique, l'effet de levier sur les ressources et la perfectibilité.

En somme l'ensemble de ces dispositions permettra à l'entrepreneur effectual de disposer d'une « pensée élargie » propice à être enrichie du partage de l'autre. Cette pensée élargie il la mettra à profit dans nombre des aspects de l'entrepreneuriat. Car pour « comprendre » il est nécessaire d'avoir une pensée élargie à l'égard de l'autre (clients, parties-prenantes, etc.). C'est-à-dire une vision qui s'obtient en s'arrachant de soi pour se mettre à la place d'autrui. Non seulement pour mieux le comprendre mais aussi, en un mouvement de retour à soi, pour regarder ses propres jugements d'un point de vue qui pourrait être celui de l'autre.

Cela passe par l'autoréflexion car pour prendre conscience de soi il faut bien se situer en quelque façon « à distance de soi-même ». L'écueil serait en effet de rester englué dans sa vision personnelle d'origine au point de juger qu'elle est la seule possible ou, à tout le moins, la seule bonne et légitime.

La pensée élargie parvient, en se plaçant autant qu'il est possible du point de vue d'autrui, à contempler le monde en spectateur intéressé et bienveillant. En acceptant de décentrer sa perspective initiale, de s'arracher au cercle limité de son ethnocentrisme, le porteur de projet disposera d'une pensée élargie. Ce faisant il pourra s'approprier les représentations mentales des acteurs de son secteur et connaître leurs valeurs éloignées des siennes. Puis, en revenant en lui-même, prendre conscience de son propre projet d'une manière distanciée mais volontariste et enrichir ainsi ses propres points de vue. Bref, d'une manière effectuale.

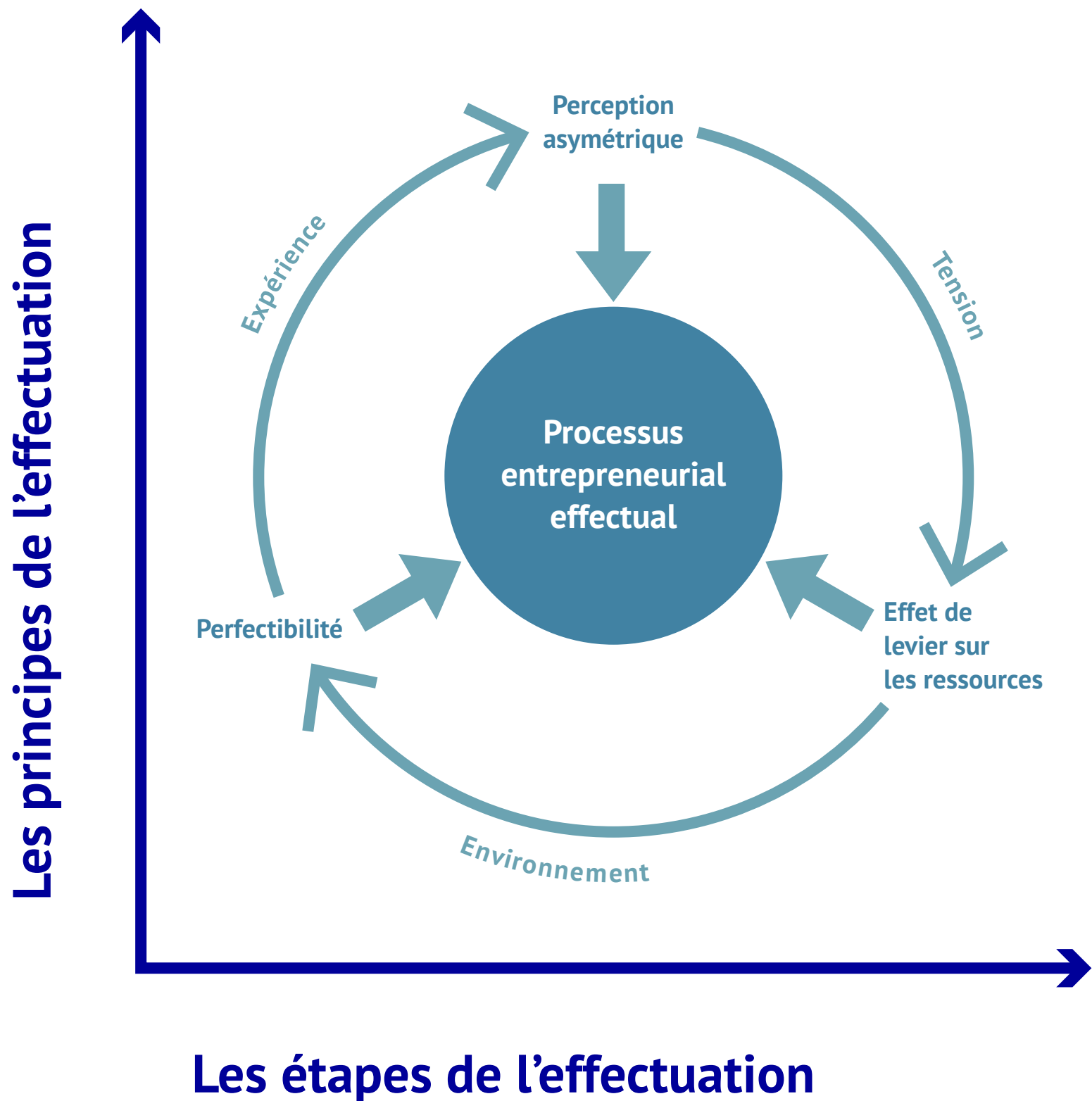
Implication canevas



Source : G. Enrico 2012, Master2 MPMO Université Lyon3

La perfectibilité est assurément la capacité transverse par excellence dont la prise en compte se fait dans le projet abordé dans sa globalité. Dans les trois cas illustratifs les entrepreneurs font état explicitement ou implicitement de leur volonté de voir leur entreprise se développer en degré et en nature. Olivier le dit haut et fort : « il n'en restera pas là ! », il veut, avec l'Observatoire Amarok, « juste changer le monde ! ». Quant à Clauger c'est bien l'esprit de perfectibilité de Frédéric qui conduit encore et toujours le groupe à se diversifier et à croître, en particulier par croissance externe.

En synthèse du chapitre relatif aux principes de mise en oeuvre du processus entrepreneurial effectual il est maintenant possible de contextualiser celui-ci à la conjonction à la fois des principes et des étapes de l'effectuation. Ceci tel que nous le proposons dans les chapitres introductifs de notre ouvrage.



Le tableau de bord du projet effectual



Dans ce chapitre, nous abordons la question du suivi d'un projet effectual.

Dans une démarche causale basée sur un plan d'affaire, le suivi de la progression est relativement aisé : on va mesurer dans quelle mesure on atteint les buts définis avant de commencer. Ces buts sont souvent exprimés en termes quantitatifs : propositions commerciales effectuées, chiffre d'affaires, marge, nombre de visites sur le site Web, etc.

Dans une démarche effectuale c'est impossible : les buts émergent au fur et à mesure. Comment savoir si l'on progresse ? Plus généralement, comment rendre des comptes aux différentes parties prenantes au projet, en particulier à la direction générale ?

Là encore, la réponse de l'Effectuation ne consiste pas en un tableau de bord d'indicateurs définis à l'avance. Un projet entrepreneurial est tellement singulier qu'il faut en construire les indicateurs de manière spécifique, au fur et à mesure. Un site de e-commerce sera ainsi très différent d'une activité de restauration.

En substance, il faut noter deux points sur le suivi des projets effectuaux :

- Les principaux indicateurs seront qualitatifs au début
- Ces indicateurs seront spécifiques à chaque projet.

L'idée est de reprendre les étapes et, pour chacune d'elles, mesurer la progression.

Étape 1 : Idée = Vous + déclencheur

À ce stade il n'existe pas encore de projet à proprement parler, sauf si vous êtes dans une démarche active «Je veux devenir entrepreneur» mais qui n'est pas vraiment effective.

Vous : Faire la liste des choses que vous aimez, que vous n'aimez pas. Qu'est-ce qui vous définit? Qu'est-ce qui vous passionne? Qu'est-ce qui vous révolte? Que lisez-vous en premier sur un site d'actualité ou dans un journal?

Déclencheur : prenez des notes chaque fois qu'une situation de déclenchement se produit : surprise, problème rencontré, etc. pourquoi avez-vous noté ce déclencheur? Qu'est-ce qui vous surprend?

Notez les idées qui naissent de ces déclenchements. Réservez votre jugement : éviter de connoter la surprise en désagréable ou agréable. Si la surprise vous semble plutôt négative, essayez de trouver des aspects positifs.

Questions à poser pour évaluer l'étape 1

- Le porteur de projet peut-il citer des événements de sa vie professionnelle qui lui ont fait penser «*Moi, je n'aurais pas fait comme ça.*»?
- Le porteur de projet peut-il citer des noms de personnes qui l'ont étonné, intrigué, intéressé, influencé? Quelles étaient les circonstances?
- Le porteur de projet peut-il évoquer des circonstances personnelles (loisirs, etc.) ou professionnelles (déplacement d'affaire, etc.) qui lui ont permis de découvrir des nouveaux horizons culturels, de nouvelles façons de faire, etc.?
- Le porteur de projet peut-il dire en quoi cela a fait changer ses points de vue personnels?
- En quoi l'idée actuelle du projet est-elle liée à la personnalité du porteur de projet?

Étape 2 : Opportunité = Idée + action

Pour les idées qui vous semblent intéressantes, demandez-vous ce que vous pouvez faire pour les approfondir. A qui pouvez-vous parler? Pouvez-vous construire une maquette, un prototype pour essayer?

Constituez un journal de vos actions. Faites le point de manière régulière sur les actions passées. Y en a-t-il eu suffisamment? Ont-elle débouché? Si non, pourquoi?

Questions à poser pour évaluer l'étape 2

- Le porteur de projet peut-il lister les personnes avec lesquelles il a échangé à propos de son projet?
- Le porteur de projet peut-il expliquer clairement la genèse de son projet?
- Le porteur de projet peut-il lister les actions concrètes qu'il a entreprises et qui lui ont permis de faire évoluer son idée?
- Le porteur de projet peut-il expliquer les raisons pour lesquelles il est optimiste quant à l'avenir de son idée?
- Le porteur de projet peut-il justifier l'impact de ses actions par la création d'artefacts physiques ou sociaux?
- Le porteur de projet peut-il citer des événements de sa vie professionnelle qui lui ont fait penser «Moi, je n'aurais pas fait comme ça.»?

Étape 3 : Project viable = Opportunité + engagement de parties prenantes

Cet aspect est le cœur de la progression effective, c'est donc ici que le tableau de bord est le plus important. En agissant sur le projet, réussissez-vous à convaincre de nouveaux acteurs de s'engager en faveur de votre projet? Un projet qui ne suscite aucun engagement n'est a priori pas viable. Vous allez donc suivre la dynamique des parties prenantes en notant ceux qui arrivent et ceux qui partent. Au début cela est très simple car vous n'en avez pas beaucoup, mais si le projet se développe, ça doit normalement s'accélérer. Si vous ne notez pas d'accélération, le projet est peut-être au point mort. Ici les techniques mobilisées s'apparentent à la gestion de portefeuilles d'équipes commerciales, avec les projets classés par état d'avancement : premier contact, échange, proposition envoyée, etc.

Questions à poser pour évaluer l'étape 3

- Le porteur de projet peut-il lister les personnes ayant contribué à la transformation de son projet en opportunité?
- Le porteur de projet peut-il montrer en quoi les parties prenantes impliquées ont transformé favorablement son projet en opportunité?
- Le porteur de projet est-il capable d'énumérer les ressources (tangibles et intangibles) qui ont été apportées par les parties prenantes? est-il capable de déterminer les ressources qui lui manquent à ce jour? A-t-il une idée de qui pourrait lui apporter ces ressources manquantes?
- Le porteur de projet est-il capable de raconter son projet, depuis l'origine, sous la forme d'une histoire structurée?
- Y a-t-il une dynamique en cours autour du projet avec la constitution d'un réseau croissant de parties prenantes engagées?
- Ce réseau prend-il une dimension économique croissante?

Étape 4 : Étape 4: Projet viable + clairvoyance frugale = Entreprise pérenne

Nous l'avons vu, l'arrivée à un modèle d'affaire clair et stable marque la fin de la partie proprement effectuale du projet. Ici, la mesure de progression va donc se faire en relation avec cet aspect : si le modèle d'affaire cesse d'évoluer, si les nouvelles parties prenantes, les clients notamment, rejoignent le projet avec des « deals » de plus en plus standardisés et identiques aux parties prenantes précédentes, alors on peut penser que le modèle se stabilise. On construira donc le tableau de bord sur la base de l'évolution des principaux paramètres du modèle d'affaire.

Questions à poser pour évaluer l'étape 4

- Les parties prenantes rejoignent-elles le projet sur des bases de plus en plus identiques par rapport aux précédentes ?
- Les éléments du modèle d'affaire évoluent-ils encore de manière significative ou sont-ils stabilisés dans leur nature ?
- En particulier les clients forment-ils un nombre croissant des parties prenantes ? Sont-ils nouvellement différents de par leurs critères d'identification ? Ont-ils de nouvelles motivations d'achat ?
- L'entrepreneur fait-il une description plus lisible de l'environnement de son entreprise ?
- L'entrepreneur est-il en mesure de projeter le modèle économique de son entreprise à long terme ?
- L'entreprise a-t-elle atteint ou s'approche-t-elle de son seuil de rentabilité ?

Effectuation et plan d'affaires



L'objectif de notre ouvrage étant de formaliser l'« effectuation en action » il est maintenant nécessaire de faire un lien entre nos propos et le plan d'affaire en tant que représentation ultime du projet entrepreneurial.

Dans un premier temps souvenons-nous de ce qu'est un « plan d'affaire » : Il s'agit en général d'un document écrit dont l'objet est de relater dans le détail le projet entrepreneurial de façon à faire état de sa faisabilité. S'il n'existe pas un seul modèle de plan d'affaire, il n'en reste pas moins vrai que traditionnellement son contenu répond à des constantes sur le fond ainsi qu'à une structuration sur la forme. Il est même possible de considérer ces constantes comme des passages obligés usuels en l'absence desquels les destinataires (et donc les appréciateurs) du plan d'affaire auraient des difficultés à juger cette faisabilité. C'est donc sur la base de ces usages que nous ferons état de ce qui doit être pris en compte dans un plan d'affaire au titre du processus entrepreneurial effectual.

Le premier point qui vient à l'esprit relève d'un paradoxe que nous avons eu l'occasion d'évoquer dans l'introduction de notre ouvrage ; à savoir : « comment formaliser par l'écrit un projet dont on a démontré à quel point son contenu apparaîtrait chemin faisant » ? Pour répondre à cette légitime interrogation il suffit de se souvenir qu'un projet entrepreneurial, y compris quand il est élaboré de façon non effectuale, est par nature exploratoire et donc évolutif. L'avenir n'est gravé nulle part c'est bien connu et il faudrait faire preuve d'une bonne dose de naïveté (et de vanité) pour penser un seul instant que le lecteur professionnel du plan d'affaire (qu'il soit investisseur, *business angel*, banquier, institutionnel, etc.) puisse en être dupe. Un plan d'affaire est un processus de formalisation, qui conduit l'entrepreneur à expliciter et à formaliser ses « intentions » résultant de sa propre réflexion. Il témoigne d'une obligation de moyens qu'il aura mis en œuvre plus que d'une obligation de résultat. Dans le même ordre d'idée il faut se rappeler à quel point les dérives constatées en matière de plan d'affaire très précis (et donc trop précis) ont été pointées du doigt au début des années 2000, à l'occasion des excès ayant conduit à l'éclatement de la « bulle Internet ». C'en était même devenu un exercice de style tant il suffisait au futur entrepreneur de bien « remplir les cases » d'un document d'informations classées selon une logique standard.

Le lecteur professionnel n'est donc pas dupe et sait qu'en première analyse tous les plans d'affaire racontent, peu ou prou, la même histoire : La genèse du projet, le rôle des porteurs, le concept de l'offre, la position de l'entreprise dans son environnement sectoriel et concurrentiel, l'organisation interne, et bien sûr, la projection chiffrée de son exploitation future. *A contrario* il sait qu'il ne doit pas en rester là s'il veut apprécier la faisabilité du projet et qu'il lui faudra en faire une « lecture transverse » ou bien, d'une certaine façon, le « lire entre les lignes ». C'est-à-dire ne pas se contenter des affirmations péremptoires selon lesquelles la genèse est authentique, les porteurs sont légitimes, le concept de l'offre est original, le positionnement stratégique est avantageux, l'organisation interne est optimale, et le chiffrage rassurant. Le lecteur professionnel recherchera prioritairement les preuves de ces affirmations.

À l'inverse il serait tout aussi irréaliste, selon nous, de ne pas rédiger du tout de plan d'affaire. La tentation a pourtant été forte et nombre d'auteurs, sans doute pour prendre le contre-pied de la bulle Internet, se sont fait les missi dominici de l'entrepreneuriat sans plan d'affaire. Sans grand succès il faut bien le dire car, comme le soulignent Lofland et Lofland¹⁹, *« c'est seulement au moment où l'on est confronté à la difficulté d'expliquer un sujet qu'on le pénètre – ou le domine vraiment »*. Or, quoi de mieux qu'un écrit pour expliquer un projet entrepreneurial ?

Il n'est donc pas paradoxal que de vouloir, à un moment ou à un autre, formaliser par l'écrit une intention de projet, même si son approche est effective. Que cela se fasse sous la forme d'un plan d'affaire traditionnel ou d'un document plus libre, il n'en demeure pas moins nécessaire de le rédiger dans la perspective de convaincre son lecteur de la faisabilité du projet. Pour des raisons de commodité didactique nous continuerons à employer le vocable de plan d'affaire pour faire état d'un tel document écrit quel qu'il soit.

¹⁹ John Lofland and Lyn H. Lofland, *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (Wadsworth Publishing Company, 1984).

Pour ce faire deux constantes – faire adhérer le lecteur et faire contribuer le lecteur – doivent être gardées en tête afin promouvoir le processus entrepreneurial effectual au travers de ses composantes qui sont : la perception asymétrique, l'effet de levier sur les ressources et la perfectibilité. Voyons cela plus en détail.

Faire adhérer le lecteur du plan d'affaire

Ce n'est pas la moindre des considérations. C'est même la première d'entre elles tant le plan d'affaire doit être un outil de communication de l'identité du projet.

Faire adhérer le lecteur c'est s'exprimer de façon à ce qu'il se projette et se reconnaisse lui-même favorablement dans le futur de l'entreprise. Le message doit provenir du lecteur vers le porteur et non plus l'inverse. En caricaturant un peu notre propos il serait possible de dire qu'il faudrait presque construire un plan d'affaire par type de lecteur. Un peu comme on l'imagine à l'égard des *Curriculum Vitae* que l'on rédige selon le type de poste qu'on vise. Affirmer les choses n'a jamais été suffisant, les démontrer ne l'est plus. Il y a lieu de faire partager la vision d'un futur dans lequel le lecteur trouvera sa place. Cette proposition ne fait d'ailleurs que reprendre les recommandations qui ont déjà été les nôtres au chapitre «Principes de mise en œuvre». Rappelons-en quelques mots-clés essentiels :

« Pensée élargie », « partage », « point de vue d'autrui », « en s'arrachant de soi », « décentrer sa perspective initiale », « s'arracher au cercle limité de son ethnocentrisme », etc.

En tant qu'outil de communication le plan d'affaire se doit aussi de convaincre de par sa forme. C'est bien connu : « *on n'a pas deux fois l'occasion de faire une première bonne impression* » ! Aussi, les premières pages, pour ne pas dire les premières lignes, doivent séduire. C'est tout particulièrement le rôle de *l'executive summary* dont la valeur narrative doit donner envie d'en savoir plus sur le projet.

C'est à ces conditions de fond et de forme que le porteur du projet, à travers son « moi » partagé, facilitera l'appropriation du plan d'affaire par le lecteur. Pour ce faire il lui faudra communiquer « une belle histoire » qui témoignera d'une genèse singulière du projet parce que basée sur un constat original dont il est à l'origine. Cette histoire devra aussi faire état de la capacité qui a été la sienne d'initier le projet en tirant parti au mieux des seules ressources disponibles. Et enfin basée sur une vision du futur lisible.

Appliquons maintenant ces recommandations au cas Verycook et voyons comment Alexandre pourrait les mettre à profit s'il devait, par exemple, revisiter son plan d'affaire à destination de nouveaux actionnaires.

Faire adhérer le lecteur	PERCEPTION ASYMÉTRIQUE	EFFET DE LEVIER SUR LES RESSOURCES	PERFECTIBILITÉ
	Alexandre pourrait :	Alexandre pourrait :	Alexandre pourrait :
	Construire un <i>story-telling</i> mettant en exergue l'expérience entrepreneuriale que lui a procuré la vente de la plancha supplémentaire. Expliciter en quoi il s'est dès le départ interrogé sur l'intérêt qu'il y aurait à vendre des planchas en France. Raconter ses séjours en Espagne en faisant ressortir en quoi sa curiosité lui a permis d'identifier un premier bon fournisseur. Démontrer en quoi il a perçu avant d'autres l'opportunité que constituait l'e-commerce. Dire qu'il a imaginé assez tôt un scénario plus grandiose pour son entreprise. Etc.	Expliciter dans quelles conditions de ressources limitées (garage familial, co-pain-collaborateur, etc.) il a pourtant démarré son activité. Démontrer en quoi sa communication institutionnelle (Grégory Cuilleron) et ses relations avec les organes de presse ont constitué un moyen économiquement très avantageux de faire connaître Very-cook. Faire état de <i>l'optimum business model</i> qui est le sien avec une externalisation complète des activités de fabrication des composants de l'étranger. Avec une externalisation de l'intégration des composants chez un logisticien. Avec une internalisation du marketing et des ventes. Etc.	Expliciter le retour d'expérience qui a été le sien suite à son premier apprentissage de manager auprès de son « co-pain-collaborateur ». Démontrer en quoi sa première expérience à l'export a constitué un vécu dont il a tiré parti avantageusement pour les autres pays. Dire en quoi il a acquis la conviction qu'un <i>business angel</i> ne devait intervenir qu'en phase d'exploitation et non pas en phase d'exploration. Expliciter en quoi son offre de valeur évoluera pour de plus en plus dépasser la simple vente de planchas et aller vers l'organisation de moments de convivialité culinaire au profit d'une communauté de verycookers. Etc.

Faire contribuer le lecteur du plan d'affaire

Nous entendons par « contribuer » l'acceptation par le lecteur d'une participation à un titre ou à un autre au projet. Qu'il s'agisse d'un investisseur, d'un partenaire d'une institution ou d'un associé. Dans cette éventualité il lui aura fallu franchir la barrière du risque entrepreneurial en considérant que l'opportunité l'emportait sur le risque encouru. Faire contribuer le lecteur revient donc à lui relater un projet auquel il pourrait adhérer comme nous l'avons vu précédemment mais de surcroît dans lequel il partagera tout ou partie du risque. À cet égard le plan d'affaire devient un outil de négociation d'un niveau de risque perçu par un lecteur dans la perspective d'obtenir une ressource

Bien sûr les risques s'établissent à des niveaux différents. Mais le principe est toujours le même et la question que se pose le lecteur (potentiellement risquer) est toujours la même ; à savoir :

« Quel niveau de risque dois-je accepter de prendre avec ce projet ; qui m'intéresse au demeurant » ?

Cette question doit corollairement en entraîner une autre chez le porteur du projet ; à savoir :

« Quelles informations dois-je préalablement apporter au lecteur dans la rédaction de mon plan d'affaire pour le rassurer face au risque que je lui demande de prendre » ?

De la pertinence de ces informations dépendra le niveau d'assurance que réclamera le lecteur pour contribuer au projet face aux risques qu'il perçoit.

La contribution financière à un projet entrepreneurial est celle qui nécessite le plus de ces informations préalables. Pour les concevoir analysons en particulier les usages des banquiers et autres bailleurs de fonds à l'égard du contenu des plans d'affaire.

Il est coutume de recommander aux porteurs de projets de veiller à ce que le dossier financier soit complet avec des prévisions d'activité et des projections de résultats pluriannuels, pour ne citer que ces exemples. Loin de nous l'idée qu'il ne faille pas faire état de chiffreages dans un plan d'affaire. Bien au contraire. En l'absence de chiffres il n'est guère possible d'estimer *in fine* la réelle performance économique d'un projet entrepreneurial. En revanche il est tout aussi utopique de croire que la seule expression conforme aux usages en matière de finance sera de nature à contribuer à une évaluation favorable du plan d'affaire. Les prévisions financières présentées sont généralement à l'équilibre sinon dès la première année du moins le deviennent-elles à N+1 ou N+2... toutes choses égales par ailleurs, devrait-on préciser ! Et c'est bien là une des nombreuses sources d'interrogation du lecteur professionnel qui ne se contentera pas d'une appréciation des chiffres en première lecture. Il va au contraire imaginer que les choses ne seront pas égales par ailleurs et que, par exemple, le chiffre d'affaires présenté se réalisera deux fois moins rapidement que prévu. C'est en particulier ce que les banquiers appellent pudiquement un « scénario dégradé ». À partir de cette nouvelle hypothèse et en fonction de la structure des coûts du compte de résultat ils en calculeront l'impact de cette dégradation sur la rentabilité du projet et à terme sur les fonds propres de l'entreprise. Nous en resterons là s'agissant des hypothèses pessimistes du banquier ; que l'on peut comprendre par ailleurs compte tenu des incertitudes.

Ce qui est en revanche nécessaire de préciser c'est à quel point ceux-ci s'intéressent de près aux prévisions de chiffre d'affaire. Selon certains d'entre-deux, la qualité de l'estimation du chiffre d'affaires est à prendre en compte tout autant que l'analyse des ratios classiques de rentabilité, d'endettement, de solvabilité, etc. Et de préciser qu'ils souhaitent en particulier savoir «comment» ces prévisions ont été faites. En d'autres termes ils veulent connaître la robustesse du raisonnement qui conduit à une estimation qu'ils veulent crédible. Cette affirmation ne manque pas de signification ! Elle témoigne de l'intérêt qu'il faut porter à «l'origine» des chiffres tout autant qu'à leur «montant». Ce qui revient à dire que le porteur de projet devra, plus que jamais, être capable de «justifier» les informations contenues dans son plan d'affaire s'il veut que le lecteur professionnel en fasse une évaluation favorable.

Appliquons maintenant ces recommandations au cas Verycook et voyons comment Alexandre pourrait les mettre à profit s'il devait, par exemple, revisiter son plan d'affaire à destination de nouveaux actionnaires.

Faire contri- buer le lecteur	PERCEPTION ASYMÉTRIQUE	EFFET DE LEVIER SUR LES RESSOURCES	PERFECTIBILITÉ
	Alexandre pourrait :	Alexandre pourrait :	Alexandre pourrait :
	Prouver le poten- tiel du marché de la plancha en Europe. Expliciter en quoi l'e-commerce permet d'être un premier entrant. Montrer en quoi d'autres circuits de distribution sont identifiables au be- soin. Démontrer en quoi le fait de s'approvision- ner à l'étranger reste fiable. Expliquer qu'il est aisément possible d'imaginer des nou- veaux produits. Etc.	Démontrer en quoi le marché de la plancha en France est acces- sible avec les res- sources disponibles. Démontrer en quoi l'e-commerce est bé- néfique (BFR négatif). Démontrer en quoi l'organisation interne de Verycook est per- formante. Démontrer en quoi le fait de s'approvi- sionner à l'étranger est économiquement avantageux. Démontrer les po- tentielles économies d'échelle du fait d'un développement des ventes. Démontrer les syner- gies issues des pro- duits nouveaux (les planchas les feront vendre et inverse- ment). Etc.	Expliquer comment le <i>business model</i> de Verycook est repro- ductible à l'étranger. Expliquer en quoi l'arrivée de nou- velles ressources financières est lo- gique et conforme aux perspectives de développement de Verycook. Expliquer en quoi la communauté des Verycookers est na- turellement évolu- tive du fait des par- rainages. Etc.

**Maintenant c'est à
vous d'appliquer ces
recommandations à
votre projet !**

Faire adhérer le lecteur	PERCEPTION ASYMÉTRIQUE	EFFET DE LEVIER SUR LES RESSOURCES	PERFECTIBILITÉ
	Vous pouvez :	Vous pouvez :	Vous pouvez :

Faire contri- buer le lecteur	PERCEPTION ASYMÉTRIQUE	EFFET DE LEVIER SUR LES RESSOURCES	PERFECTIBILITÉ
	Vous pouvez :	Vous pouvez :	Vous pouvez :

Conclusion : Plaidoyer pour une politique économique effective



Conclure n'est jamais chose simple. Il est recommandé de récapituler, de donner son avis, voire d'ouvrir à nouveau le sujet sans être redondant. Cet exercice est encore moins simple quand il s'agit d'un ouvrage traitant d'un concept aussi exploratoire que l'effectuation. Aussi, pour conclure, avons-nous préféré contextualiser (et par la même relativiser) les convictions que nous véhiculons dans notre ouvrage aux circonstances environnementales particulières (culturelle, professionnelle, historique, etc.) qui ont été celles de leur émergence.

De notre expérience d'entrepreneurs et d'accompagnateurs de projets entrepreneuriaux, nous faisons le constat que la mise en œuvre du processus entrepreneurial effectual n'est pas toujours chose aisée pour nombre de nos auditeurs et étudiants français à l'inverse de leurs homologues anglo-saxons notamment. Ceux-ci n'éprouvent en effet aucune difficulté à s'approprier culturellement les principes de l'effectuation en particulier en ce qu'ils invitent à la pratique expérimentale, à la confrontation d'idées et à la prise de risques. Ce constat corrobore celui évoqué par Philippe Silberzahn dans son ouvrage sur l'effectuation et qui relatait les difficultés que rencontrait un entrepreneur français à collaborer avec d'autres entreprises françaises. Chose qui n'était pas le cas avec celles, grandes et petites, des pays comme les USA, Israël, Finlande ou Allemagne. Heureusement des entrepreneurs comme Alexandre Carre, Frédéric Minssieux ou Olivier Torrès ont manifestement échappé à cet écueil même si leur environnement politico-économique était identique.

Aussi voudrions-nous à l'issue de notre ouvrage nous livrer à une réflexion générale sur ce qui nous paraît être certaines raisons environnementales de ce constat ; ceci à destination de toutes les parties prenantes de l'entrepreneuriat.

Consentir à être petit avant d'être grand

En France, sont culturellement mis en valeur les grands projets, les grands travaux, les grandes théories économiques, mais aussi les grandes écoles, les grands corps d'État, etc. comme si la priorité devait être donnée aux « choses grandes ». Cette culture du « grand » pose problème. Ce n'est d'ailleurs pas tant le fait qu'il faille être grand qui pose problème mais plutôt le fait que cet impérieux objectif occulte le préalable selon lequel avant d'être grandes, les choses ont été le plus souvent petites. Tout se passe comme si le « devenir grand » était un impératif sans étapes intermédiaires. En fait, il ne s'agit pas de devenir grand, mais d'être grand. C'est bien aussi une étrange mesure que de ne prendre en compte que ce qui doit croître. Le salut d'un projet peut aussi passer par un état définitivement limité. Comme l'a montré Gérald Enrico dans sa thèse²⁰, il y lieu de ne pas confondre la taille administrative d'une entreprise caractérisée par son effectif, son chiffre d'affaires, son total de bilan, etc. et la taille stratégique de celle-ci caractérisée par sa configuration organisationnelle, elle-même fonction de la relation qu'elle entretient avec son environnement sectoriel. Une PME voire une TPE peuvent très bien être (et rester) des entreprises de petite taille au sens administratif tout disposant d'un *business model* doté d'un management stratégique et opérationnel digne d'une grande entreprise ; quitte à devoir faire la part belle à l'effet de levier sur les ressources. Mais cette typologie d'entreprise n'a pas la faveur des *business cases* car leurs noms sont « moins vendeurs » que les grandes entreprises du CAC 40 ? Qui savait que l'entreprise Clauger à l'époque où elle n'était encore qu'une PME de par ses critères administratifs était déjà la N°2 de son secteur en France ?

²⁰ Gérald Enrico, *La dénaturation de La PME contextualisée au régime de concurrence* (GEM-Doctoral school).

Cette obsession du devenir grand nous le vérifions aussi dans quelques incubateurs que nous fréquentons où le critère de réussite des néo-entreprises se mesure aux « fonds levés » avant même qu'elles aient réalisé un quelconque chiffre d'affaires. Tout se passe comme si le statut de « start » devait dès l'origine de la création de l'entreprise laisser au plus tôt sa place à celui de « up ». Cette posture est plutôt contraire aux fondamentaux de l'effectuation ; même si, nous l'avons dit, la temporalité de certaines start'up y oblige. Comme l'illustrent les réticences d'Alexandre, tant qu'un projet entrepreneurial n'est qu'exploratoire et que son modèle d'affaire n'est pas abouti, il vaut mieux éviter une intervention extérieure significative dans son capital. Non seulement il y a un risque d'accélération artificielle du projet conduisant à une possible désappropriation de celui-ci par le porteur mais, de plus, elle ne favorise pas la culture de la clairvoyance frugale ou celle de l'effet de levier sur les ressources.

Le corollaire et second point porte sur la prédominance du « déterminisme environnemental » en provenance d'une culture étatique hyper-centralisée détenant le monopole de l'intérêt général. Si les grandes théories disent que...alors il faut vérifier que...et en passer par ce « que... ».

Consentir être petit avant d'être grand c'est augmenter ses chances de démarrer l'activité ; étape primordiale du processus entrepreneurial

Cultiver l'imparfait ou l'art du jardin à l'anglaise

Ce constat fait écho à celui de Robert Branche²¹ qui explicite dans le détail ce que nous désignons nous sous le vocable de « syndrome du jardin à la française ». De quoi s'agit-il ? Il s'agit d'un héritage culturel franco-français du XVII^e siècle dans l'art d'aménager les jardins qui prône la recherche d'une perfection formelle, rigide, standardisée selon des principes imposés « d'en haut ». Nous entendons par « en haut » le fait que ces principes émanent de quelques personnes ayant décidé, dans le cénacle de leur bureau, de ce qui devait être fait. En l'occurrence on y conçoit des allées rectilignes, des arbustes taillés de façon rigoureusement symétrique, des tracés géométriques sur des sols dûment nivelés, qui confèrent ainsi à l'ensemble un sentiment d'ordre et de sécurité parce que structuré de manière lisible et donc rassurante. À l'inverse les jardins à l'anglaise procèdent d'une tout autre logique. Ils sont conçus à partir du terrain dont on dispose et dont on aura tiré parti en l'état. Le jardinier fait avec ce qu'il a ; à l'instar des principes de l'effectuation. Les jardins à l'anglaise laissent place à la diversité des reliefs, à l'hétérogénéité de la végétation, aux imperfections de la nature, qui confèrent ainsi à l'ensemble une impression d'apparent désordre... ou plutôt une impression de patchwork fou devrait-on dire ! Il n'empêche, leurs concepteurs ont été capables de transformer avantageusement le terrain et la flore afin que de beaux jardins émergent dans lesquels un écosystème naturel peut momentanément fonctionner en autonomie. Ceci sans qu'il soit par exemple nécessaire d'agir parce qu'un bosquet aura grandi trop vite, débordant ainsi de son allée, ou bien qu'un autre aura disparu. Car, sait-on jamais, ces bosquets imprévisibles pourraient un jour se refaçonner de façon surprenante venant de la sorte transformer favorablement tout l'esthétique de l'environnement ; une fois de plus à la manière des principes de l'effectuation.

²¹ Robert Branche, *Neuromanagement* (Palio, 2008).

C'est donc bien du jardin à l'anglaise dont doit s'inspirer une politique économique effectuale car c'est ainsi qu'il faut concevoir les organisations. Tout aligner selon un même schéma «top-down» c'est prendre le risque de la rigidité organisationnelle qui s'accommode mal de l'incertitude grandissante.

Ceci impacte négativement la créativité et donc la perception asymétrique telle que nous la recommandons. Ceci cultive l'homogénéité des formations et des comportements en dehors desquels on rechigne à s'aventurer en particulier quand ils nécessitent des remises en cause de l'ordre établi nationalement; lequel est incapable de se reconstituer par ce qu'il se considère toujours constitué. C'est la raison pour laquelle la France a tellement de retard en matière de centres de réflexions du type *think-tanks* anglo-saxons cultivant une confrontation argumentée des intérêts de chacun et non pas sur une contestation à base de rapport de force. Il existerait 6500 *think tanks* dans le monde dont plus de 1800 aux États-Unis et seulement 176 en France²². Cela est regrettable car, comme nous l'a enseigné l'étape 1 du processus entrepreneurial effectual: «L'origine de l'idée est l'individu, il faut ensuite un déclencheur: des circonstances, une rencontre, une surprise, qui font qu'on commence à s'y intéresser». Or, de tels centres de réflexion sont précisément de nature à créer les conditions d'un déclenchement.

accepter de démarrer de façon imparfaite c'est démarrer en profitant des opportunités chemin faisant.

²² L'inquiétant retard des *think tanks* français. Isabelle Lasserre. Le Figaro du 8/09/14.

Éduquer à la microéconomie

Un autre point porte sur le cruel manque de culture microéconomie de l'hexagone. Si l'on veut favoriser l'esprit entrepreneurial de façon effective il faut parler tout autant des PME que des grandes entreprises à nos étudiants et enseigner la microéconomie dès le collège. Car la rentabilité de l'entreprise est indispensable à son équilibre et donc à sa capacité à durer dans le temps. C'est bien connu « les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après demain ». Ce sont de telles vérités universelles et intemporelles qui doivent être enseignées aux collégiens, lycéens et étudiants. Les passionnantes théories macro-économiques aussi pertinentes soient-elles n'ont jamais été à l'origine d'une quelconque création d'entreprise. C'est avec la même amertume que nous constatons à quel point les ouvrages utilisés tant au lycée qu'au collège sont éloignés de la réalité de la vraie vie économique. Philosophier sur Ricardo, Say ou Keynes est certes intellectuellement passionnant mais n'éclaire en rien sur la microéconomie entrepreneuriale, sur l'économie qui se fait. Il en va de même avec la finance qui est enseignée tout aussi macro-théoriquement comme si la connaissance des flux monétaires internationaux était un préalable à la création d'une entreprise. Bien sûr, il n'en est rien.

Ce navrant constat nous ne sommes pas les seuls à le faire. Déjà cinq économistes de réputation internationale (Tony Atkinson, Pierre-André Chiappori, Martin Hellwig, José Scheinkman et Xavier Vives)²³ ont, sous l'égide de l'Académie des sciences morales et politiques, analysé les programmes économiques des lycées français. Leurs conclusions pointent du doigt de « lacunes graves » en précisant « *que l'élève ne retirera de cet enseignement que peu de bénéfices* ». Et de conclure « *qu'il est difficile d'écarter l'hypothèse que cet enseignement inadapté dans ses principes et biaisé dans sa présentation, soit en fait néfaste* ».

²³ Du Lycée à la grande école de commerce, enseignons d'abord ce qu'est une PME. Yvon Gattaz. Le Figaro des 27, 28/12/14.

Comment pourrait-il en être autrement puisque ceux-là même qui ont en charge la responsabilité de sensibiliser à l'entrepreneuriat ; par exemple l'Association des professeurs de sciences économiques et sociales (APSES), estime que les programmes «*font la part trop belle à la microéconomie*»? Quant à l'un des principaux syndicats de l'éducation nationale, en l'occurrence le Snes-FSU, il considère à propos des programmes d'économie, «*que la découverte des métiers vise à imposer une conception réductrice de l'orientation et une vision utilitariste des savoirs au cœur des disciplines*»²⁴. Cette aversion pour la réalité entrepreneuriale, en particulier dans ce qu'elle pourrait témoigner d'une réussite économique et sociale, n'est pas nouvelle puisque dès le XIX^e siècle nombres de manuels d'histoire²⁵ contiennent une image qui a marqué des générations d'élèves et d'enseignants. Elle représente l'empereur Charlemagne qui visitant une école, tel un inspecteur d'académie, félicite les enfants «*de basse et moyenne conditions*» pour leurs bons travaux et réprime «*les nobliaux fiers de leur naissance*» pour mauvais résultats. Pourquoi cet a priori défavorable à l'égard de ceux qui «*ont de l'argent*»? Quand on connaît le puissant pouvoir pédagogique des images et leur impact dans les représentations mentales des jeunes on comprend mieux pourquoi des générations de français éprouvent à tout le moins de la défiance à l'égard de ceux qui réussissent économiquement.

²⁴ Enseignement de l'économie. Luc Chatel joue la carte de l'apaisement. *Le Figaro* du 16/03/10.

²⁵ Par exemple : Ernest Lavis et Charles Petit-dutaillis, *Histoire de France* (Paris: Equateurs, 2010).



Selon un rapport de l'institut Montaigne cette défiance prend même des allures de méfiance chez une catégorie de fonctionnaires ; les magistrats du siège en l'occurrence. Un sondage²⁶ réalisé auprès de 305 magistrats tend à démontrer que, parmi les employés du secteur public, c'est ce corps d'État qui affiche la défiance la plus marquée vis-à-vis de l'économie de marché et qui est significativement le plus opposé à une liberté accrue des entreprises. Pour les auteurs de ce rapport le positionnement des juges s'expliquerait par leur méconnaissance du fonctionnement de l'entreprise et des règles de l'économie de marché. Cette méfiance est d'autant plus préjudiciable aux entreprises que leurs décisions ne portent pas seulement sur des points de droit mais aussi sur la situation économique de l'entreprise elle-même.

²⁶ Cité par les Echos des 21 et 22/09/12. Source : enquête IPSOS de septembre 2011.

La conséquence de tout ceci c'est qu'aujourd'hui les français ont culturellement un rapport difficile à la réalité économique des entreprises²⁷ qui trouve son point d'orgue dans l'absence de confiance mutuelle qui règne dans les entreprises entre les partenaires sociaux. Ce manque de confiance est sans équivalent dans les pays de l'OCDE²⁸. Là encore les raisons politico-économico-historiques sont connues de longue date. Déjà le général De Gaulle dans ses mémoires d'espoir faisait ce constat désabusé : « *Les rapports sociaux restent empreints de méfiance et d'aigreur. Chacun ressent ce qui lui manque plutôt que ce qu'il a* ». Algan, Cahuc et Zylberberg dans leur ouvrage « *La fabrique de la défiance*²⁹ » mettent particulièrement bien en exergue deux éléments majeurs qui conduisent à cette défiance ; à savoir : « *l'école, un appareil vertical* » et « *l'obsession hiérarchique dans les relations de travail* ». Le premier élément conduit à une relation du type maître à élève qui ne laisse que peu de place à l'échange, au débat d'idée, à la réciprocité, au travail en groupe, bref à ce qui pourrait constituer les germes d'une autonomie de point de vue sinon d'une perception asymétrique et donc aux germes de l'entrepreneuriat. Le maître est le détenteur du savoir que tous les élèves doivent s'approprier strictement et individuellement.

disposer d'une culture microéconomique partagée de tous c'est tendre à un entrepreneuriat générateur de valeurs et de richesses partagées par tous.

²⁷ Les journées de l'économie. Interview de Pascal Le Merrer cité par *les Échos* du 9/11/10.

²⁸ *Pour en finir avec la défiance, ce mal sournois qui ronge les Français*. Jean-Pierre Robin. *Le Figaro* du 20/02/12. On lira également Emmanuel Delessert, *Oser Faire Confiance* (Marabout, 2015).

²⁹ Voir : Yann Algan, Pierre Cahuc, and André Zilberberg, *La Fabrique de la défiance... et comment s'en sortir* (Paris: Le Livre de Poche, 2013).

Admettre que le risque est porteur d'espoir

Une telle ingénierie pédagogique n'est pas non plus de nature à favoriser la prise de risques. Pourtant il n'y a de pensée que lorsqu'il y a risque nous enseigne Michel Maffesoli³⁰. Selon ce chercheur si la France a inventé la modernité à partir du XVII^e siècle, avec le cartésianisme et la philosophie des lumières, elle a une frousse terrible de changer de paradigme en faveur d'une post-modernité et vit un processus de rétraction par peur du risque. Ce constat est partagé par Alain Combescure³¹, président de l'institut Carnot de Lyon, pour lequel « *les formations de managers à la française ne sont pas très poussées vers la prise de risques et l'aventure* » et le monde de la recherche est trop éloigné de celui de l'entreprise. Dans un classement de l'hebdomadaire américain Business Week des 50 entreprises les plus innovantes au monde, aucune n'est française ! Serait-ce par peur du risque c'est-à-dire par peur d'aller de l'avant, par peur de l'action finalement ? Cela serait regrettable car, comme nous l'a enseigné l'étape 2 du processus entrepreneurial effectuel : « *une idée, grande ou petite, n'a aucun intérêt si elle n'est pas suivie d'action* ». N'oublions pas cette maxime d'Antoine de Saint-Exupéry : « *Dans la vie il n'y a pas de solutions. Il n'y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions suivent* »³².

³⁰ Michel Maffesoli, *Homo eroticus : Des communions émotionnelles* (Paris: CNRS, 2012).

³¹ *En France on a peur de prendre des risques*. Intervention à la 3^e édition des Rendez-vous Carnot des 5 et 6 mai 2010.

³² Antoine de Saint Exupéry, *Vol de Nuit* (Livre de poche, 1931).

Par ailleurs, il n'y a pas d'action entrepreneuriale qui ne soit un tant soit peu constitutive d'un risque. Dans le même ordre d'idée il n'est guère possible de traiter de la peur du risque sans évoquer le « principe de précaution » inscrit dans la Constitution française et dont le moins que l'on puisse dire est qu'il ne manque pas de détracteurs auprès de ceux qui prennent le risque d'entreprendre. Selon Mathieu Laine (*La Grande Nurserie*)³³ l'histoire de l'humanité a depuis toujours été guidée par cette logique de l'essai, de la tentative et de l'erreur sans cesse corrigée pour parvenir à la vérité. Le principe de précaution annihile cette dynamique et paralyse le progrès. En vérité systématiser le principe de précaution c'est engendrer la peur. Alors qu'à l'inverse les termes « Essais », « tentatives », « corrections », appartiennent précisément au patrimoine génétique de l'effectuation.

Le déterminisme environnemental met aussi les représentations mentales du futur entrepreneur à distance et lui fait faire l'économie de constats directs avec la matérialité des choses. Ainsi lorsque son idée de projet prend forme ce que le projet semble être il le devient avant même qu'on ait vérifié qu'il l'était dans la réalité. La marge brute du compte de résultat prévisionnel lui fait retrouver en représentation mentale ce que la littérature a gravé, pour lui, dans son marbre quant à son origine et sa signification de la marge brute. Ceci avant même qu'il ait eu l'occasion de le tester d'une quelconque façon. Ce qu'il croit savoir c'est ce que les informations lui ont dit. Or, sans l'aide de l'action sur le terrain les représentations mentales sont aveugles. On a lu... donc on a des informations... et donc on sait !

³³ Mathieu Laine and Charles de Croisset, *La Grande Nurserie : En finir avec l'infantilisation des Français* (Paris: Jean-Claude Lattès, 2006).

Le terrain ne sert plus alors qu'à retrouver ce que le texte avait dit. Un tel cheminement à caractère tautologique est inopérant en entrepreneuriat car il réduit la connaissance des choses à l'information sur les choses. Tout au contraire dans le processus entrepreneurial effectuel la raison ne doit pas obéir aux seules informations.

admettre que le risque est porteur d'espoir c'est ne plus avoir peur de privilégier l'action qui, seule, est la preuve de l'existence du projet entrepreneurial.

Privilégier une expression différenciante

En tant qu'enseignants en entrepreneuriat nous redoutons tout particulièrement ce biais cognitif exacerbé par certaines pédagogies digitalisées à marche forcée. Celles-ci peuvent en effet générer un nouveau monde virtuel fait de technologies interconnectées dans lesquelles les interstices de liberté et de pensée authentiques pourraient se faire de plus en plus rares. Car, *«ce n'est pas parce que nous mettons le monde en réseau que nous pourrions habiter ce réseau comme un monde»* remarquait Régis Debray³⁴. Attention à ce que la digitalisation, si elle n'est pas la négation de la réalité, ne devienne pas un autre type de réalité en soi. L'ignorer reviendrait à former des étudiants instruits de la création d'entreprise mais incultes du véritable entrepreneuriat. Une digitalisation des enseignements mal maîtrisée ne ferait qu'exacerber chez les étudiants l'apprentissage de ce que H. Simon³⁵ désigne sous le terme de rationalité «procédurale». En l'occurrence la recherche d'un résultat réputé bon dès lors qu'il est issu d'une procédure digitalisée (modèle, algorithme, etc.) elle-même préalablement réputée bonne. C'est-à-dire la construction d'une rationalité collectivisée qui propose une solution suffisamment bonne mais au détriment de la propre imagination des étudiants, de leur créativité personnelle ou de leurs expériences empiriques. Comme le souligne Régis Lanneau *«la rationalité d'une décision ne dépendra pas à proprement parler de son contenu, mais du processus suivi pour la prendre»*, *«il ne s'agit plus de juger simplement le résultat par rapport à sa substance, mais par rapport au respect d'une procédure dont on espère qu'elle fera émerger, en moyenne, de bonnes décisions»*. En d'autres termes une digitalisation des enseignements mal maîtrisée se ferait au détriment de ce qui nourrit aussi leur rationalité «substantive» individuelle; autrement dit au dépend de la singularité de leur «VOUS».

³⁴ Communiquer moins, transmettre plus. Conférence du 4/12/00 à la Bibliothèque Nationale de France.

³⁵ Herbert A Simon, *Administration et Processus de Décision* (Economica, 1983).

Cette rationalité procédurale se constate aussi dans les présentations que font les étudiants de leurs travaux. Il leur est, en effet, de plus en plus fréquent d'utiliser des outils de bureautique interactifs qui permettent de modéliser une présentation dans laquelle il leur aura suffi de compléter un éventail de slides préalablement organisés. Assurément le résultat est séduisant sur le plan de l'animation car les pictogrammes, les couleurs et autres effets spéciaux ne manquent pas. Mais ces logiciels inspirent aux étudiants une certaine manière de voir les choses, une certaine manière de les penser et donc une certaine manière de les représenter. Abraham Maslow avait raison d'affirmer que : *« toute chose ressemble à un clou pour qui ne possède qu'un marteau »*.

Cette nécessité de représenter ou de se représenter n'est pas chose nouvelle et se vérifie dans nombre de milieux. Elle revêt même dans certaines circonstances une acuité toute existentielle. Les biologistes ont en effet constaté que dans les grandes profondeurs obscures des océans certains poissons étaient devenus bioluminescents afin d'être mieux identifiés par leurs congénères. Ainsi plus les poissons mâles étaient lumineux plus ils étaient repérés et choisis par les femelles pour la reproduction. C'est du moins l'hypothèse qui était faite en première analyse par les biologistes. En fait il n'en était rien. Les poissons les plus repérés et choisis n'étaient pas les plus lumineux mais plutôt ceux qui alternaient une apparence lumineuse (fut-elle faible) suivie rapidement d'une apparence non lumineuse. À l'image d'un feu clignotant. Cet exemple illustre le fait que dans certains environnements, pour ainsi dire « concurrentiel », il y a lieu de s'exprimer de façon différenciante quitte à ne pas faire un usage conventionnel des outils dont les autres compétiteurs disposent.

Nous pensons que l'enseignement de l'entrepreneuriat doit laisser une plus grande importance à la contrainte de la « page blanche » d'un paper-board sans laquelle il n'y a pas de véritable expression *ex nihilo*. Cette page blanche elle ne le restera pas longtemps dès lors que l'étudiant entrepreneur sera en capacité de faire état de son projet en illustrant, fut-ce grossièrement, sa pensée à l'aide de dessins ou de schémas sans doute d'une faible qualité artistique mais d'une totale authenticité. Son auditoire ne se contentera alors pas de simplement entendre un message à

l'appui d'un « Powerpoint » sophistiqué et attractif. Au contraire, l'auditoire s'appropriera le discours de l'entrepreneur parce qu'il aura regardé ce qu'il dessinait. Les images dessinées sont toujours mentalement enregistrées en même temps que les sentiments et les circonstances. Et elles le seront encore plus si l'auditoire les aura lui-même recopiées. Ainsi l'étudiant donnera moins à voir et plus à ressentir.

Si les étudiants en entrepreneuriat mais aussi les cadres savent de longue date qu'une image vaut mille mots il va leur falloir apprendre qu'un dessin réalisé en temps réel vaut mille images !

privilégier une expression différenciante c'est transformer son environnement et ne pas le subir.

Cultiver des relations de proximité

Le management stratégique et opérationnel d'Alexandre, Frédéric et Olivier se caractérise par une forte «proximité» à l'égard de leurs parties prenantes.

Les exemples ne manquent pas dans ces cas illustratifs. Le premier collaborateur d'Alexandre est un copain ce qui atteste d'une proximité sociale. Il en est de même avec son premier fournisseur de services qui n'est autres que son père. Frédéric, bien que son groupe atteigne à ce jour les mille collaborateurs, fonctionne avec une structure d'encadrement légère ce qui atteste d'une proximité hiérarchique. Quant à Olivier si aujourd'hui son réseau s'étend dans le monde ses premiers interlocuteurs il les a trouvés dans sa région et 95 % de ses activités se passent en France ; ce qui atteste d'une proximité spatiale. L'accès aux locaux gratuits (AMETRA puis AIPALS) a été dû à des connaissances de proximité.

Cette caractérisation proxémique n'est donc pas l'apanage des TPE et PME et peut aussi se vérifier dans certaines entreprises de plus grande taille. Par ailleurs Verycook, Amarok et Clauger ont des activités de nature différentes, elles ont aussi un âge différent et pourtant leur dirigeants pratiquent tous un management stratégique et opérationnel proxémique.

Ce constat fait écho aux travaux initiés par Olivier Torrès³⁶ dès 1997 selon lesquels la proximité exerce une influence sur le nombre et la nature des partenaires en particulier dans les entreprises de petite taille. Il est vérifié que cette proximité prend des formes multiples qui impactent selon nous favorablement, comme nous allons le constater, la mise en oeuvre d'un processus entrepreneurial effectuel.

La communauté scientifique en distingue 5 formes : **spatiale, hiérarchique, intra-fonctionnelle, informationnelle** et **temporelle**.

³⁶ Olivier Torrès, *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*, Revue Française de Gestion, n° 144 (2003)

Olivier Torrès, et Gérald Enrico, *Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle de la proximité*, In Vilette M.-A., *Gérer les RH dans les PME*. Vuibert (2014).

Proximité spatiale : Elle se caractérise par une prise en compte avant tout des acteurs locaux (partenaires, fournisseurs, clients, personnels, etc.). Cette proximité spatiale facilite l'« action » ainsi que l'utilisation de ce « que l'on a sous la main ». Elle permet aussi d'être plus proche du terrain et donc favorise l'émergence de « déclencheurs » ainsi que la prédisposition à une « perception asymétrique ».

Proximité hiérarchique : Elle se caractérise par des niveaux peu nombreux ce qui réduit le temps de communication, réduit les risques de distorsion du message, etc. et donc favorise l'engagement de « parties prenantes » de façon authentique.

Proximité intra-fonctionnelle : Elle se caractérise par une préférence pour l'expérimentation empirique en interne de l'entreprise ce qui se fait en faveur d'actions « frugales » ainsi que d'un « effet de levier sur les ressources » ce qui permet plus aisément de « tirer parti des surprises » constatées. Elle autorise aussi la conception, fut-elle temporaire, d'un « patchwork fou ».

Proximité informationnelle : Elle se caractérise par une prédominance de l'oralité dans la communication ce qui rend commode l'échange avec notamment « qui je connais ».

Proximité temporelle : Elle se caractérise par une faible planification des tâches et par une stratégie chemin faisant ce qui réduit les risques en matière de « pertes acceptables » et ce qui favorise la « clairvoyance » car il est plus aisé d'imaginer ce qui pourrait être à court terme qu'à long terme.

Par ailleurs cette proximité polymorphe confère un caractère plus humain à l'entreprise effective car elle renforce la confiance des acteurs. Dans celle-ci il n'y a pas d'obsession hiérarchique dans la relation de travail. On n'y entretient pas non plus le culte du diplôme comme reproduction sociale des élites détenant par définition le savoir et donc le pouvoir hiérarchique. Bref l'antithèse de ce qui pourrait entretenir les germes d'un état d'esprit effectual. Lequel favorise ce que nous a enseigné l'étape 3 du processus entrepreneurial effectual ; à savoir que : « pour qu'un projet soit viable il faut qu'il suscite l'adhésion d'un nombre croissant de parties prenantes ». Or, on le sait maintenant cette adhésion dépendra aussi d'un

mix social de proximité. Nous ne le dirons jamais assez l'effectuation est un processus social plus que cognitif.

Notre propos ne serait cependant pas exhaustif si nous n'évoquions pas dans un souci d'équité une limite à cette recommandation de proximité. Cette limite est issue de notre expérience d'accompagnateur de projets entrepreneuriaux et tient au fait que la proximité est, et doit rester, relative. En effet, quand nous sommes trop près (psychologiquement, affectivement, etc.) de nos interlocuteurs entrepreneurs nous avons constaté qu'il y avait un risque de désappropriation de leur part de leur problématique en notre faveur. En d'autres termes nous risquons d'adhérer trop naturellement à leur point de vue. À l'inverse quand nous sommes trop éloignés de nos interlocuteurs entrepreneurs nous prenons le risque de manquer de nuances et ne pas percevoir leurs « signaux faibles ». Il y a fort à parier que ce constat s'applique dans les diverses formes de proximités que nous venons d'évoquer.

cultiver des relations de proximité c'est augmenter ses chances de convaincre un nombre croissant de parties prenantes.

Adopter une posture sereine à l'égard de la concurrence

Un autre point porte sur un dysfonctionnement économique franco-français ; à savoir : la faible concurrence sur un certain nombre de marchés qui trouve son origine dans une forme de protectionnisme étatique en faveur d'activités peu ou prou «étatisées». Nous entendons par là à la fois les grandes entreprises historiquement d'État comme la SNCF ou EDF mais également toutes les professions dites réglementées comme les notaires, les chauffeurs de taxis, les pharmaciens, etc. Il faut dire que depuis toujours tous les gouvernements de gauche comme de droite n'ont jamais été favorables à l'augmentation de la concurrence. À tort bien sûr car la concurrence est une source évidente de gains de pouvoir d'achat et génère également de l'emploi. C'est parce que le système marchand est précisément concurrentiel qu'Alexandre Carre, Olivier Torrès et Frédéric Minssieux ont dû faire preuve de clairvoyance frugale dès l'origine de leurs projets. Ainsi leurs affaires ont été profitables, génératrices d'investissements et créatrices d'emplois. Hélas les médias relatent assez peu ces épopées auprès du grand public. Sinon comment expliquer que l'European Value Survey³⁷ qui interroge régulièrement les européens sur leurs valeurs ait montré que la France soit, parmi les quinze pays de l'Europe de l'ouest, celui où la perception de la concurrence est la plus négative. Serait-ce la conséquence éducative d'une conception trop «pure et parfaite» de la concurrence ?

adopter une posture sereine à l'égard de la concurrence
c'est croire en soi à travers son projet.

³⁷ *Les Français n'aiment pas la concurrence ? Ils le paient cher.* Laurent Weill. Les Echos du 24/09/13.

Démythifier l'entrepreneur idéal

Aussi pour conclure sur ce que pourrait être une politique économique effective reprenons et complétons la démythification tant de fois évoquée par la littérature à propos des entrepreneurs.

Si les entrepreneurs n'aiment pas spécialement prendre des risques il n'en reste pas moins vrai qu'ils seront fréquemment confrontés à un environnement incertain et donc risqué. Aussi une politique économique effective consisterait à les y préparer dès le collège en cultivant un « principe d'action prudentiel » guidé par la vigilance inhérente à l'incertitude. Plutôt qu'en institutionnalisant un principe de précaution qui ne fait qu'exacerber la peur du risque³⁸.

Si les entrepreneurs ne sont pas des visionnaires ni des experts en prévisions il n'en reste pas moins vrai que leur engagement entrepreneurial les conduira à devoir « voyager loin ». Aussi une politique économique effective qui les aiderait à « ménager leur monture » consisterait à les protéger plus que c'est le cas actuellement. Le statut juridique d'autoentrepreneur a constitué une avancée significative. Dommage que celui-ci n'ait pas droit au chômage en cas de nécessité !

Si les entrepreneurs sont comme nous il n'en reste pas moins vrai qu'ils ont tous en commun cette perception asymétrique, cette capacité à faire un effet de levier sur les ressources ou cette perfectibilité spontanée. On l'a vu, ils sont ouverts sur le monde et jamais totalement satisfaits à la fois. En d'autres termes ils sont tous un peu « hybrides ». Aussi une politique économique effective se devrait de développer des enseignements pluridisciplinaires où se mêleraient la technologie et la finance, la philosophie et le sport, les ressources humaines et l'art. Le tout basé sur la créativité, l'innovation, le *learning by doing*, l'itération ou l'audace. Bref, sur tout ce qui fera éveiller l'entrepreneur qui sommeille en chacun.

³⁸ Faut-il abolir le principe de précaution ? Julie Bruguet. Les Acteurs de l'économie N° 110 janvier 2013.

Avec de tels enseignements on verrait se former en même temps l'ingénieur, le manager et l'entrepreneur. Ainsi l'ingénieur français disposera d'une culture économique et le manager français de connaissances technologiques propres à devenir des entrepreneurs de l'innovation, à l'aise dans les environnements complexes, sachant tirer le meilleur parti de la globalisation selon les critères d'un développement humaniste et durable. Ce qui ne peut être qu'en rupture avec le déterminisme d'une culture étatique hyper-centralisée. C'est la raison pour laquelle ces enseignements doivent émaner de structures pédagogiques locales appliquant une approche expérientielle qui prendraient le risque « d'entreprendre » c'est-à-dire finalement d'appliquer à elles-mêmes ce qu'elles enseignent souvent à leurs étudiants.

Si les entrepreneurs ne réussissent pas seuls il n'en reste pas moins vrai que c'est le VOUS pris dans son individualité qui est à l'origine de tout. Car si l'entrepreneuriat ne doit pas être dissocié des notions de travail en équipe, d'intérêt collectif, de responsabilité sociale voire sociétale, c'est avant tout pour et par l'individu que voit le jour l'aventure entrepreneuriale. De mémoire nous avons rarement rencontré d'entreprise pérenne qui aurait été créée *ex nihilo* de la volonté d'un groupe d'individus voulant coûte que coûte monter une affaire ensemble. Dans le même ordre d'idée la répartition des pouvoirs entre associés ne doit pas se faire sous la seule obligation de l'égalitarisme car dans cette éventualité les décisions, en particulier importantes, risquent d'être prises par défaut selon le plus petit dénominateur commun. Ceci du fait de la « tyrannie de la majorité », comme nous l'enseigne Tocqueville.

En somme notre propos n'est pas de dire que l'effectuation en action est la seule voie qui conduirait au succès de l'entreprise. Selon nous il existe divers modèles distincts mais néanmoins complémentaires dont les conditions d'efficacité dépendent en particulier du contexte environnemental et spécialement de son degré de lisibilité. Notre processus entrepreneurial effectuel doit-être compris comme une tentative, parmi d'autres, de prise en compte d'une réalité complexe.

Nous sommes conscients d'avoir illustré nos propos à l'aide de trois cas authentiques certes mais à certains égards spécifiques alors que la réalité des entreprises est multiple et toujours plus nuancée. Et qui plus est avec un plaidoyer en faveur d'une politique économique effectuale à caractère libérale qui est la nôtre. Aussi nous n'avons pas la prétention de réduire la création et encore moins le développement de l'entreprise à un cadre exclusif. Bien au contraire. Ce qui est certain en revanche c'est le rôle existentiel du VOUS dans tous les processus entrepreneuriaux.

Être un entrepreneur effectual, c'est avant tout être entrepreneur de sa propre vie.

Bibliographie

- Akrich, Madeleine, Michel Callon, and Bruno Latour. *À Quoi Tiennent Le Succès Des Innovations? Premier épisode: L'art de L'intéressement*. Annales Des Mines (Juin 1988).
- Algan, Yann, Pierre Cahuc, and André Zilberberg. *La Fabrique de la défiance... et comment s'en sortir*. Paris : Le Livre de Poche, 2013.
- Branche, Robert. *Neuromanagement*. Palio, 2008.
- Chanal, Valérie. *Business models dans l'innovation*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2011.
- Delessert, Emmanuel. *Oser Faire Confiance*. Marabout, 2015.
- Enrico, Gérald. *Former à la reprise d'entreprise : pourquoi est-ce si difficile?*. Revue management et conjoncture sociale, été 2003.
- Goleman, Daniel, and Thierry Piélat. *L'Intelligence émotionnelle*. Paris : J'ai lu, 2003.
- Hamel, Gary, and C.-K. Prahalad. *La conquête du futur. Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir*. 2^e ed. Paris : Dunod, 1999.
- Laine, Mathieu, and Charles de Croisset. *La Grande Nurserie : En finir avec l'infantilisation des Français*. Paris : Jean-Claude Lattès, 2006.
- Lavis, Ernest, and Charles Petit-dutaillis. *Histoire de France*. Paris : Equateurs, 2010.
- Lofland, John, and Lyn H. Lofland. *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Wadsworth Publishing Company, 1984.
- Maffesoli, Michel. *Homo eroticus : Des communions émotionnelles*. Paris : CNRS, 2012.
- Morin, Edgar. *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Points, 2014.

- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.
- Read, Stuart, Saras D Sarasvathy, Robert Wiltbank, Nicholas Dew, and Anne-Valerie Ohlsson. *Effectual Entrepreneurship*. Routledge, 2010.
- Ries, Eric. *Lean Startup: Adoptez L'innovation Continue*. Pearson, 2012.
- Rosset, Clément. *Schopenhauer, Philosophe de L'absurde*. PUF Quadrige, 1989.
- Saint Exupéry, Antoine de. *Vol de Nuit*. Livre de poche, 1931.
- Sarasvathy, Saras D. *Causation and Effectuation : Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. *Academy of Management Review* 26 (2001): 243–263.
- Silberzahn, Philippe. *Effectuation : Les Principes de L'entrepreneuriat Pour Tous*. Pearson, 2014.
- Simon, Herbert A. *Administration et Processus de Décision*. Economica, 1983.
- Weber, Max. *L'éthique Protestante et L'esprit de Capitalisme*. Pocket, 2014.

À propos des auteurs

Philippe Silberzahn est professeur à EMLYON Business School et chercheur associé à l'École Polytechnique, où il a reçu son doctorat. Spécialisé en stratégie, entrepreneuriat et innovation, ses travaux portent sur la façon dont les organisations gèrent les ruptures et les situations d'incertitude radicale. Il intervient régulièrement sur ces thématiques auprès des entreprises comme formateur, consultant et conférencier. Il a plus de vingt ans d'expérience comme entrepreneur et dirigeant d'entreprise. Il est diplômé de la Sorbonne et de la London Business School. Il est notamment l'auteur de « Effectuation : Les principes de l'entrepreneuriat pour tous » paru chez Pearson en 2014 et de « Relevez le défi de l'innovation de rupture » paru également chez Pearson en 2015.

Gérald Enrico est consultant en entrepreneuriat et accompagne depuis 2001 les créateurs, repreneurs et cédants d'entreprise. Il a préalablement été lui-même 28 ans chef d'entreprises industrielles. Son expertise l'a conduit à contribuer au comité de liaison du gouvernement français ayant préparé la loi sur « la loyauté et l'équilibre des relations commerciales » ainsi qu'à la mission du Ministère de l'Économie et des Finances relative à l'étude d'une fonction marketing dans les PME. Il est titulaire d'un Doctorate of Business Administration de GEM-Doctorale School et chercheur associé à l'ESDES (Université Catholique de Lyon). Il a été lauréat du « Prix SEMA » (Groupe METRA International).



Philippe Silberzahn et Gérald Enrico