

L'accompagnement des **STARTUPS**

Édition internationale



Les meilleures pratiques
Première partie

Jean Lepage



ISBN 978-0-9939594-0-1

La réalisation du guide est le fruit de l'interaction avec des gens qui ont su me *challenger*, m'orienter, m'alimenter. J'aimerais remercier ces précieux collaborateurs qui, souvent sans le savoir, m'ont été une source inestimable d'inspiration.

Merci à

- Louise Marchildon
- Michel Plouffe
- Claudine Cyr
- Luc Levesque
- Mathieu Poncelet
- Ginette Paul
- Jean-François Guitard
- Davender Gupta
- Paul Turpin
- André Manseau
- Martin Thibault
- Martin Lacasse
- Sergio Escobar
- Alain Thériault
- Sonia Godbout
- Alain Charbonneau
- Chantal Binet
- Saras Sarasvathy
- Philippe Silberzahn
- Stuart Read
- Nathaly Riverin
- Claude Ananou
- Pierre-André Julien
- Claude Savoie
- Marina Frangioni

Table des matières

| | |
|---|-----|
| À propos de Jean Lepage | 5 |
| Introduction | 6 |
| 1. Propulser l'entrepreneuriat dans le monde | 8 |
| 1.1. Demain, tous des entrepreneurs? Pas si vite... .. | 16 |
| 1.2. Les mythes de l'entrepreneuriat | 19 |
| 1.3. La création de valeur | 30 |
| 1.4. La psychologie de l'entrepreneur | 35 |
| 1.4.1. Les contraintes individuelles | 41 |
| 1.4.2. La passion : le plus grand des motivateurs | 52 |
| 1.4.3. L'influence des biais dans les décisions | 53 |
| 1.4.3.1. Comment limiter l'effet des biais sur les décisions stratégiques | 56 |
| 1.5. La philosophie de l'accompagnement | 60 |
| 1.5.1. La valeur ajoutée de l'accompagnement | 63 |
| 1.5.2. Les bases du coaching entrepreneurial | 68 |
| 1.5.3. La facilitation : le coaching entrepreneurial | 71 |
| 1.5.4. Chercher l'équilibre entre l'incertitude et l'excitation | 83 |
| 1.5.5. La mise en scène de l'accompagnement | 87 |
| 2. L'effectuation, l'art de créer des entreprises | 97 |
| 2.2. Comment l'effectuation redéfinit-il certains concepts | 109 |
| 2.3. Le succès interprété par les chercheurs | 113 |
| 2.4. L'incertitude, le terrain de jeu préféré des entrepreneurs | 116 |
| 2.5. Les cinq grands principes en détail | 120 |
| 2.5.1. Premier principe : travailler avec les moyens disponibles | 122 |
| 2.5.1.1. Mobiliser les réseaux | 133 |
| 2.5.1.2. Lier un à un tous les points | 135 |
| 2.5.2. Deuxième principe : Agir en fonction de sa perte acceptable | 138 |
| 2.5.3. Troisième principe : Coconstruire avec des parties prenantes | 144 |
| 2.5.4. Quatrième principe : Tirer parti des surprises | 155 |
| 2.5.5. Cinquième principe : Contrôler l'avenir. Rien n'est assuré | 159 |
| 2.5.6. Un sixième principe? Exapter pour trouver de nouvelles opportunités d'affaires.... | 162 |
| 2.6. Comment cela fonctionne ensemble! | 168 |
| 3. Conclusion (première partie) | 177 |

À propos de Jean Lepage

« L'argent est à l'entrepreneur ce que le pinceau est à l'artiste, un moyen pour réaliser ses projets »- *Nicolas G. Hayek*

Œuvrant depuis plus de 25 ans dans les domaines du développement économique et de l'entrepreneuriat, Jean Lepage est le fondateur d'un des premiers groupes de soutien en entrepreneuriat au Québec. Membre de la Society For Effectual Action (SEA), il est l'auteur du livre *Innover pour prospérer*, publié aux Éditions Transcontinental, et du livre *Entreprendre et réussir*, publié aux Éditions Un monde différent qui relate le parcours extraordinaire de 10 grands bâtisseurs d'entreprises francophones. Il a rédigé plus 50 articles portant sur les écosystèmes, l'innovation et l'entrepreneuriat. Il dirige à Développement économique CLD Gatineau, une équipe composée d'une quinzaine de professionnels en développement économique qui,




chaque année, travaille sur plus de 500 projets d'affaires. Il a mis en place plusieurs pratiques exemplaires en matière d'accompagnement.

Véritable passionné de l'entrepreneuriat, il a suivi le parcours de plus de 10 000 entrepreneurs.

Il s'intéresse plus particulièrement au développement des communautés entrepreneuriales, au *lean startup* et à l'effectuation, un mode de pensée utilisé par les entrepreneurs chevronnés pour démarrer des entreprises, créer des produits et même ouvrir des marchés.

 www.facebook.com/jean.lepage.92

 enaffaires.wordpress.com/

 ca.linkedin.com/pub/jean-lepage/17/a38/0

Introduction

« Il y a des gens qui travaillent pour réaliser leurs rêves et d'autres qui sont embauchés pour aider à réaliser les rêves des autres »- *Anonyme*.

Jusqu'à tout récemment, l'entrepreneuriat était absent du champ de la recherche scientifique. Mais depuis le début des années 80, les choses ont bien évolué. De plus en plus d'études nous aident maintenant à mieux comprendre le monde très complexe de l'entrepreneuriat. Les *startups* constituent une classe à part. Des dizaines de pays s'intéressent à ce phénomène grandissant. Cependant, l'entrepreneuriat et les *startups* ne sont pas nécessairement équivalents, tout comme l'entrepreneuriat n'est pas toujours synonyme de développement économique. Plusieurs *startups* ne sont pas entrepreneuriales et l'entrepreneuriat n'est pas du seul domaine des *startups*. La création de valeur extraordinaire ne peut se faire sans la croissance. C'est alors que les entreprises contribuent le plus au développement économique d'une communauté, en créant des emplois, en générant de l'innovation et en élargissant l'assiette fiscale. Soutenir la croissance des entreprises post *startup* représente un défi beaucoup plus difficile à relever que leur démarrage. Toute grande entreprise était lors de ses débuts une *startup*. Nous devons apprendre à repérer les startups qui ont le plus de potentiel. En tant que développeur économique, on doit s'intéresser davantage au phénomène des *startups* et aux outils qui les incitent à croître plus rapidement.

L'accompagnement des « startups » est un métier en pleine mutation. Le terreau fertile de Silicon Valley, ce grand laboratoire de startups¹, a conçu des pratiques totalement nouvelles qui sont en train de révolutionner la façon dont nous accompagnons les entrepreneurs. Peu d'ouvrages portent sur le sujet. Le guide pratique *Accompagnement des startups* vient combler cette lacune.

Qu'elles proviennent des technologies ou de secteurs plus traditionnels, les *startups* se distinguent des démarrages d'entreprises traditionnelles² (d'imitation ou de reproduction) par leur potentiel de générer de nombreux emplois de qualité et de créer de la richesse dans la communauté.

Les *startups* sont des entités temporaires, constituées pour tester des hypothèses fondamentales dans un contexte de très grande incertitude. Leur objectif ultime est de résoudre des problèmes vécus par des gens, trouver un modèle d'affaires viable et créer de la valeur. Seulement une petite proportion des entreprises constituent des *startups*. La plupart des entreprises de service — restaurants, boulangeries, plomberies, crèches ne sont pas conçues pour connaître une forte croissance. Pour croître rapidement, l'entrepreneur doit faire quelque chose qu'il peut vendre à un vaste

¹ Startup : certains parlent de jeunes pousses, d'autres de démarrage à fort potentiel, pour l'instant, le

² Environ huit entreprises sur dix sont qualifiées de traditionnelles.

marché. Pour y parvenir, il doit 1 — offrir quelque chose qu'un grand nombre de gens désirent, 2 — être en mesure de rejoindre et desservir tous ces gens.

Le mot *startup* est apparu dans les années 50 alors que Silicon Valley et la route 128 à Boston devenaient des pôles stratégiques. Vers la fin des années 90, elles ont connu une fièvre spéculative sans précédent. Mais au début des années 2000, l'éclatement de la bulle informatique allait tout remettre en question. Fini les startups dont la valeur est surévaluée! Fini les entrepreneurs qui pensent toucher le magot avant même d'avoir fait leurs preuves! Plusieurs gourous de l'entrepreneuriat, dont Steve Blank et Clayton Christensen, ont entrepris la tâche complexe de redéfinir les principes de base qui mènent à la création d'une *startup*. Ils ont élaboré des processus plus efficaces pour transformer les idées en entreprises exceptionnelles. Comment faire? Tout d'abord, en accordant autant d'importance aux fonctions vente, production et gestion de projets. Ensuite, en développant une méthodologie rigoureuse axée sur le développement de la clientèle, dès le début des démarches de l'entrepreneur. Désormais, la création d'une entreprise ne se fait plus dans le confort et la sécurité de son bureau. L'entrepreneur doit trouver l'information dont il a besoin sur le terrain, au contact de ses clients potentiels, en interagissant avec d'autres gens qui possèdent cette information.

Grâce au processus entrepreneurial de l'effectuation, aux stratégies de l'Océan bleu³, aux outils de Gazelles.com où à la méthode du « lean startup », les professionnels de l'accompagnement ont désormais accès à des outils performants afin que leurs clients deviennent des entrepreneurs terrain qui créent de la valeur. Aux professionnels de l'accompagnement de les maîtriser.

Ce guide vous aidera à mieux saisir les subtilités de la psychologie de l'entrepreneuriat pour une meilleure stratégie d'intervention. La première partie propose de nouvelles pistes pour améliorer l'accompagnement afin d'encourager l'acquisition de nouvelles compétences.

La deuxième partie (à publier) présentera des outils performants de création de valeur et de croissance comme le canevas stratégique, le canevas du modèle d'affaires, le plan stratégique en une page et les trois lois du marketing significatif.

³ <http://www.blueoceanstrategy.com>

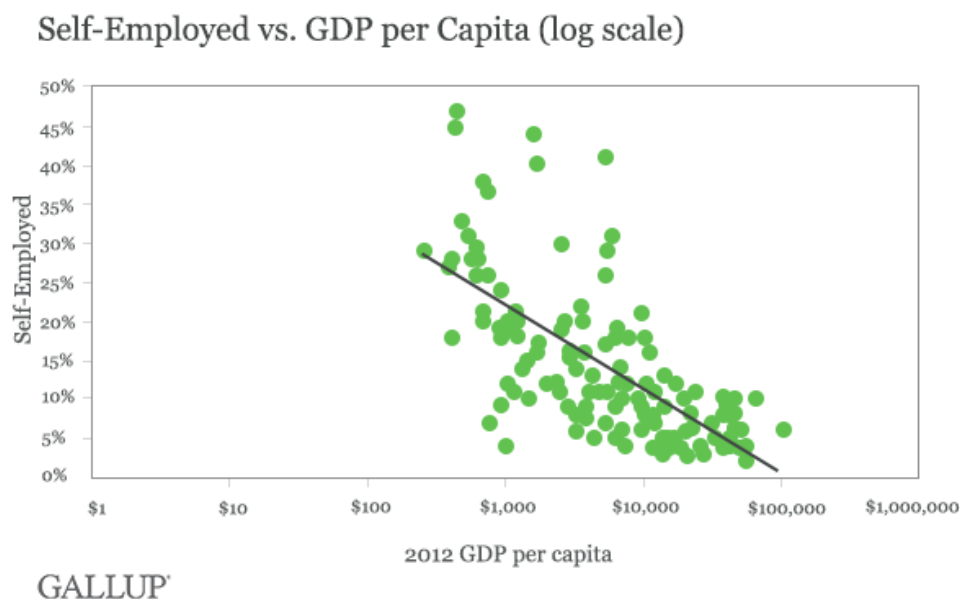
1. Propulser l'entrepreneuriat dans le monde

« J'ai remarqué que même les gens qui croient que tout est prédéterminé et qu'ils ne peuvent rien faire pour changer le cours des choses, regardent des deux côtés de la rue avant de traverser » — *Stephen Hawking physicien et cosmologiste*

L'entrepreneuriat est désormais sur toutes les lèvres. Partout sur la planète, on s'intéresse à ce phénomène. Quoi qu'il en soit, en Occident, une tendance lourde se dessine. Il y a depuis 30 ans une baisse constante du taux d'entrepreneuriat. Ce qui signifie qu'il y a de moins en moins d'entrepreneurs. Faut-il s'en inquiéter?

Bien des décideurs se tournent vers l'entrepreneuriat pour accroître la richesse de leur communauté. Ils proposent des programmes visant à stimuler l'activité entrepreneuriale. Ils font le pari qu'en augmentant le taux de création d'entreprises, l'économie croîtra, ce qui entrainera vers la hausse le revenu par habitant.

Malheureusement, ceux qui formulent de telles hypothèses comprennent mal les mécanismes souvent très subtils de l'entrepreneuriat et de la création de richesse. Le taux d'activité entrepreneuriale est davantage un effet découlant du niveau de richesse d'une collectivité, plutôt que la cause de cette richesse. Et cette relation est inverse comme le révèle ce graphique produit par la firme Gallup.



Plusieurs études produites par l'OCDE ou le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) vont dans le même sens. Les pays les plus riches ont donc un taux d'activité entrepreneuriale plus faible. Par exemple, aux États-Unis entre 1977 et 2011, le revenu réel par habitant a augmenté de 79 %. Durant la même période, le nombre de nouvelles entreprises créées chaque année a chuté de 49 %. La France a vécu la même situation. Il y a une culture salariale forte issue notamment de la période des Trente Glorieuses. Les Français ont connu une forte augmentation de leur pouvoir d'achat et de leurs droits en tant que salariés, ce qui a sécurisé leur situation. Autrement dit, dès que les gens deviennent plus riches, ils préfèrent l'emploi à l'entrepreneuriat. Le même phénomène se produit à l'échelle des régions et des villes.

L'esprit d'entreprise est donc négativement lié à la croissance de la richesse parce que la hausse des revenus ouvre de nouvelles perspectives d'emplois bien rémunérés. Dans les endroits les plus pauvres où il existe moins d'emplois de qualité, beaucoup de gens se tournent vers l'entrepreneuriat pour gagner leur vie.

Les causes de ce déclin entrepreneurial ne sont pas toutes reliées à l'augmentation des revenus. Par exemple, la génération du millénaire est la cohorte la plus instruite de l'histoire des pays industrialisés. Elle a été la plus exposée à l'entrepreneuriat tant dans l'enseignement supérieur que dans les médias qui ont fait grands états d'histoires à succès d'entrepreneurs de leur génération tels Garrett Camp de Uber ou Mark Zuckerberg de Facebook. En revanche, ils sont moins nombreux à vouloir se lancer en affaires. Aux États-Unis, on associe ce déclin au fort niveau d'endettement des jeunes et à leurs faibles perspectives de carrière. En Europe, on souligne le haut taux de chômage des jeunes et les difficultés d'accès au financement comme principales raisons. La culture du « tout m'est dû », le généreux filet social, et les bonnes conditions offertes par le secteur public rendent aussi l'entrepreneuriat moins attrayant. Et ce n'est pas demain que cela va changer, même si nous mettons des millions d'euros pour promouvoir l'entrepreneuriat. Comme quoi les paradoxes de l'entrepreneuriat sont très nombreux. Il est très difficile de déterminer les vraies causes de ce lent déclin quasi universel de l'entrepreneuriat.

Ce n'est pas en tentant de créer des entreprises tous azimuts que nous y parviendrons à relancer l'entrepreneuriat. Pour faire une différence dans nos communautés, on doit davantage supporter les entrepreneurs qui créent par opportunité, parce qu'ils sont généralement plus ambitieux, plus innovateurs, et exportent plus que les entrepreneurs qui créent par nécessité.

Les entrepreneurs par nécessité se retrouvent principalement dans les secteurs de l'agriculture, le commerce du détail et les services personnels. Tandis que les entrepreneurs par opportunité se retrouvent majoritairement dans les secteurs manufacturiers, les services professionnels et la haute technologie.

Il existe plusieurs façons de développer l'entrepreneuriat de création de valeur. C'est en valorisant l'entrepreneuriat comme étant que moyen extraordinaire pour trouver des solutions aux vrais problèmes vécus par les gens. C'est aussi en faisant de la créativité et de l'innovation de véritables enjeux, en créant une culture de l'imputabilité, de l'autonomisation et du profit. Et surtout, en tant que parent, employeur, gouvernement ou citoyen, en reconnaissant que l'échec fait partie du processus normal de l'apprentissage d'un entrepreneur et non un stigmate à porter toute sa vie.

Les professionnels de l'accompagnement ont aussi un rôle très important à jouer pour porter la culture entrepreneuriale à travers leurs propres actions en travaillant simultanément sur trois fronts : 1 — mieux cibler leurs interventions en misant davantage sur la création de valeur, 2 — élargir et adapter leur trousse à outils en fonction des créateurs de valeur, et 3 — attaquer avec vigueur tous les éléments de l'écosystème de proximité autour des *startups* pour le rendre encore plus performant.

L'entrepreneuriat et le développement économique

Les mythes sur l'entrepreneuriat sont fréquents dans notre société. L'analyse des facteurs qui contribuent à une culture entrepreneuriale vivante et dynamique, qui valorise l'innovation est très complexe.

L'OCDE a déterminé une soixantaine d'indices permettant d'évaluer avec plus de précision le dynamisme entrepreneurial d'un pays ou d'une région. On ne peut donc développer une stratégie d'accompagnement des *startups* basé sur un simple sondage d'opinion, comme c'est en partie le cas avec le Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹.

Plusieurs voient les entrepreneurs comme formant un tout, alors que l'entrepreneuriat est très segmenté. Il y a des entrepreneurs par nécessité, par opportunité, des travailleurs autonomes, des artisans, des PIC, des CAP⁴... Plutôt que concentrer les efforts pour les entrepreneurs qui ont le plus de potentiel, nous avons tendance à diluer nos ressources, en multipliant les structures d'accompagnement et en visant d'abord le volume. Chaque année, il y a à peu près autant d'entreprises qui se créent, qu'il y en a qui disparaissent. La très grande majorité des entrepreneurs, environ 8 sur 10, visent des marchés locaux dans des secteurs peu innovants.

⁴ Marchesnay (1994) a présenté les typologies PIC et CAP concernant les dirigeants. Nous verrons plus loin leurs significations.

En misant d'abord sur le volume et la création tous azimuts d'entreprises, un professionnel en développement économique aura peut-être au cours de sa vie aidé des centaines d'entrepreneurs à se lancer en affaires, sans pour autant avoir réussi à créer un impact significatif dans le développement économique de sa communauté.

Plutôt que tenter d'aider tout le monde, on doit multiplier les efforts afin d'encourager ceux qui désirent enclencher une démarche d'innovation et faire croître leur entreprise. Ce type d'entreprise constitue selon moi le principal défi du développement économique.

Les *startups* et le développement économique

La plupart des programmes de startups évaluent leur succès par le nombre d'entreprises démarrées et non en termes d'impacts dans la communauté. La très grande majorité des startups n'atteindront jamais la phase de la croissance soutenue. Par exemple, le programme Startup Chile a réussi à attirer des talents du monde entier (comme Silicon Valley). Ce programme remet 25 000 euros aux étrangers afin qu'ils s'y installent pour six mois afin de démarrer leur propre entreprise. Près de 800 startups ont vu le jour jusqu'à présent. Mais la plus grande entreprise créée n'a que trois employés. Après avoir terminé ce programme près de 80 pour cent des entrepreneurs participants ont quitté le Chili, et 34 % d'entre eux se dirigé vers les États-Unis. Du côté du Danemark, malgré le nombre élevé de startups, à peine 1 % répond aux critères d'une entreprise en croissance.

Nous sommes là pour faire du développement économique. Pouvons-nous créer une culture du changement? Pouvons-nous livrer des résultats à fort impact? Devons-nous changer notre façon de faire pour assurer des retombées durables?

Dans les pays les plus riches, 1 % des adultes sont impliqués dans le démarrage d'entreprises à fort potentiel. En Grèce, où la crise économique sévit, 10 fois moins d'adultes sont engagés dans une telle démarche.

Les entreprises innovantes à croissance rapide sont des catalyseurs d'emplois et de croissance économique. Elles ne représentent à peine que 4 % de toutes les entreprises. Ces entreprises créent pourtant 38 % des nouveaux emplois. Elles ont beaucoup plus d'impact dans nos communautés, que la grande entreprise qui requiert souvent des aides financières massives de la part des gouvernements au nom de la mondialisation des marchés. Pour un effort minimum, on peut cultiver les jeunes pousses qui deviendront les fleurons de notre communauté.

Aux États-Unis, chaque année quelque 500 000 entreprises voient le jour. Si seulement 60 d'entre elles (.012 %) atteignaient un milliard de dollars de chiffre d'affaires,⁵ la

⁵ Basé sur les calculs de Robert Litan de la Kauffman Foundation.

croissance économique du pays serait plus élevée de 1 %. Toutes les startups n'ont pas le potentiel d'atteindre un tel chiffre d'affaires. Mais les *startups* les plus dynamiques peuvent contribuer changer à tout jamais le tissu économique à l'échelle d'une communauté. Il ne faudrait que 2,23 entreprises à fort potentiel par année pour une communauté de 50 000 habitants pour créer une véritable petite révolution entrepreneuriale. Toutes les *startups* n'ont cependant pas ce potentiel. Même si elle est construite autour de la technologie, une *startup* peut créer en fin de compte autant de valeur qu'un kiosque dans une brocante.

60 % des 25 plus grandes entreprises publiques américaines en haute technologie ont été fondées par des immigrants de première ou de deuxième génération. Elles ont toutes été des startups. Elles emploient 1,2 million de personnes et ont un chiffre d'affaires combiné de près de 600 milliards de dollars.

Une *startup* innovante et à fort potentiel de croissance est d'abord orientée vers les marchés de l'exportation. Elle est capable de générer au moins 1 million d'euros en revenus et 10 nouveaux emplois en moins de trois ans (ou 20 emplois sur cinq ans). Elle fait appel à la technologie pour devenir plus compétitive. L'innovation dont elle fait preuve peut toucher toutes ses fonctions. Enfin, ce sont dirigées par de vrais entrepreneurs, qui sont profondément engagés dans des actions pour la développer et non pour toucher le magot pour se permettre une retraite dorée.

Lorsqu'elles atteignent la phase de la croissance rapide, ces entreprises créent beaucoup de richesses autour d'elles, et entraînent dans leur sillage, de nouvelles entreprises dites plus traditionnelles, des fournisseurs, des services, des produits dont elles ont besoin pour croître.

Le métier de l'accompagnement change

L'accompagnement des *startups* constitue un des plus importants défis économiques des pays industrialisés qui misent sur l'innovation pour croître. Si en tant que professionnel en développement économique, on ne définit pas clairement notre offre envers elles, d'autres pays comme le Chili ou Israël réussiront à prendre notre place et attirer les meilleurs talents du monde entier.

Démarrer une *startup* nécessite des habiletés qui vont au-delà des compétences techniques de base, comme établir le plan comptable, choisir son statut juridique, faire des achats ou encore rédiger son *business plan*.

Les nouveaux outils du futur du professionnel en développement économique

- Les plateformes d'expérimentation et de collaboration
- Les panels communautaires
- Les banques d'outils à la prise de décision et à la réflexion stratégique
- Les méthodes terrains de validation
- Les ressources spécialisées de classe mondiale
- Le sociofinancement (*crowdfunding*)

Les compétences se développent continuellement à travers trois registres cognitifs qui sont tous interdépendants⁶ : le savoir agir (savoir combiner et mobiliser les ressources), le vouloir agir qui relève de la motivation de l'entrepreneur et le pouvoir agir qui rend l'action possible. Pour demeurer efficaces, les compétences entrepreneuriales doivent être constamment en action.

Lorsque l'entrepreneur se retrouve dans un cadre d'apprentissage structuré et méthodique, il développe un savoir-faire prescrit. La rédaction d'un *business plan* nécessite ce genre de compétence. Plus il se retrouve dans une situation qui nécessite de la polyvalence, la prise de risque, ou qu'il doit faire preuve d'initiative, plus les compétences requises sont reliées au savoir agir en situation. Les environnements d'extrême incertitude dans lesquels évoluent les *startups* nécessitent davantage des compétences reliées au savoir agir en situation. Nous sommes d'ailleurs mal outillés pour accompagner l'entrepreneur dans cette voie.

Pour agir avec compétence, l'entrepreneur doit non seulement être capable de sélectionner et mobiliser ses moyens, mais il doit aussi savoir les organiser et aller chercher d'autres ressources dans son environnement qu'il ne possède pas. Le savoir agir et le savoir interagir sont des compétences clés à développer pour faire face aux défis d'une *startup*. Le savoir agir peut être développé par des boucles d'apprentissage, du coaching, ou des mises en situation. Tandis que le pouvoir agir peut se développer en constituant des réseaux.

Le métier de l'accompagnement change. Nous passons de l'accompagnateur d'entreprises à l'agent de réseaux. Ce nouveau rôle exige de nous devenions des architectes d'écosystèmes, de valoriser l'approche collaborative et l'innovation ouverte. Nous devons aussi apprendre à reconnaître les talents et les idées prometteurs, de

⁶ <http://www.guyleboterf-conseil.com>

croire en eux et les soutenir plus efficacement.

Par nos pratiques exemplaires et la qualité de notre accompagnement, nous pouvons faire une différence. Nous pouvons ainsi aider les entrepreneurs à créer de nouveaux espaces de marchés, de nouveaux produits et de nouvelles entreprises qui généreront plus de valeur dans nos communautés.

La communauté startup

« Pour qu'un enfant grandisse, il faut tout un village. »- *Proverbe africain*

Et pour appuyer un entrepreneur, il faut toute une communauté. L'entrepreneuriat est un phénomène de proximité. L'entrepreneur crée à partir des ressources disponibles autour de lui. Chaque région, chaque localité peut constituer son terreau fertile afin de multiplier les *startups*. L'écosystème qui fonctionne à Lyon ne peut nécessairement être reproduit à Bruxelles ou à Bamako. Chacune des communautés doit l'adapter à ses propres réalités.

Paris construit son écosystème pour devenir le paradis mondial des *startups* technologiques, tandis que le Grand Lyon a choisi de développer une stratégie agressive pour coconstruire une communauté entrepreneuriale dynamique.

Un terreau aux startups est un écosystème dynamique qui supportera les démarches de l'entrepreneur et diminuera ses contraintes. Pour constituer de tels écosystèmes, les leaders de la communauté, les entrepreneurs, les élus et les organismes d'aide doivent agir de façon concertée et se doter d'un plan d'action commun. Chaque communauté peut créer sa propre petite révolution entrepreneuriale en réalisant ces cinq actions :

1. Attaquer avec vigueur tous les éléments faibles de l'écosystème pour soutenir les *startups*;
2. Supporter davantage les entrepreneurs passionnés qui désirent créer de la valeur;
3. Créer une équipe d'intervention de choc dotée d'outils et de ressources qui lui permettront d'assumer son *leadership*;
4. Faire preuve d'entrepreneuriat dans les actions, ce qui implique de l'expérimentation, des essais, des erreurs et des indicateurs clés de performance;

5. Favoriser l'enracinement des entrepreneurs et leur implication dans la communauté afin qu'ils redonnent au suivant.

1.1. Demain, tous des entrepreneurs? Pas si vite...

« Tout homme naît entrepreneur. Quand il vivait dans une grotte, il était à son compte... pour trouver de quoi se nourrir. C'est ainsi que l'histoire a commencé. Depuis l'apparition de la civilisation, nous avons refoulé ce statut. Nous avons oublié que nous sommes des entrepreneurs. » — *Muhammad Yunus, Prix Nobel de la paix et pionnier du microcrédit.*

L'entrepreneuriat est en pleine mutation. Il se démocratise. Il se fragmente. De plus en plus de gens sont interpellés pour choisir cette extraordinaire carrière.

Pour rester compétitives, de plus en plus d'entreprises exigeront à l'avenir de leurs employés qu'ils fassent preuve d'intrapreneurship. D'autres les remplaceront par les travailleurs autonomes.

On parle de *reshoring*, de la sous-traitance pratiquée à une échelle mondiale de *Corporate Effectuation*. L'entrepreneuriat du 21^e siècle a aussi créé de nouvelles classes d'entrepreneurs, les *acqui-hired*, les *sidepreneurs*, ou les entrepreneurs en résidence.

Dorénavant les grandes entreprises feront de l'innovation ouverte, en organisant des *hackathons*, des *fablabs* ou des *living labs*.

On apprend à devenir de meilleurs entrepreneurs en participant à des *Startups Weekend*, des hyperpropulseurs, des accélérateurs ou en s'inscrivant à des programmes tel le Fast Track de la fondation Kauffman ou ceux de l'École d'Entrepreneurship de Beauce (EEB).

Pour leur projet, ils trouveront leur financement sur des plateformes de *crowdfunding*. Et les entrepreneurs de demain travailleront dans des espaces de *coworking* ou de co-construction. L'entrepreneuriat devient pour certains, un instrument pour créer un meilleur monde et éliminer les iniquités.

Il y a sûrement entre 600 millions d'entrepreneurs et un milliard sur la terre. Des millions d'entre eux sont illettrés ou n'ont pas la chance d'avoir accès à l'éducation comme nous avons la possibilité dans les pays occidentaux. Et cela ne les empêche pas pour autant de réussir en affaires. Les entrepreneurs se lancent en affaires souvent pour des raisons qui défient la simple logique, pour quelque chose qui ne s'enseigne pas à l'école, mais qui se vit tous les jours. Notre compréhension du phénomène entrepreneurial mérite donc d'être revisitée. Les principes que nous avons appris dans les années 70, 80 ou 90, ne sont peut-être plus appropriés pour accompagner les entrepreneurs du 21^e siècle.

Aujourd'hui grâce à Internet, le coût pour se lancer en affaires est devenu tellement bas, que le véritable enjeu n'est plus d'investir massivement dans la création du produit ou du service, mais de trouver des entrepreneurs audacieux qui savent construire des modèles d'affaires autour des idées, et les transformer en produits et services que les clients achèteront.

Le désir de faire de l'argent est rarement la première motivation d'un entrepreneur. Entreprendre est davantage un processus d'autonomisation vécu par une personne, qui désire valoriser son potentiel de création et créer en même temps un changement pour lui, pour les autres. Tout passe dans son goût de faire quelque chose et passer à l'action.

31 860 euros- Revenu moyen annuel des personnes exerçant une activité non salarié. Celui d'un salarié à temps complet est de 33 960 euros. (*Source : Insee 2011*)

Faire de l'argent en affaires n'est pas facile. Aux États-Unis, les petites entreprises génèrent un chiffre d'affaires moyen inférieur à 50 000 \$⁷. Environ 60 % des entrepreneurs se lancent en affaires pour créer leur propre emploi et n'ont pas l'intention de créer d'autres emplois ou de faire croître leur entreprise.

Alors que les motivations, les talents et les ambitions diffèrent d'un individu à l'autre, la société a tendance à voir les entrepreneurs comme formant un tout. Je suis de plus en plus convaincu qu'il est très difficile de juger qui est entrepreneur, de qui ne l'est pas. Il n'y a pas de doute, Steve Jobs d'Apple était un entrepreneur, mais tous les entrepreneurs ne sont pas des Steve Jobs. Ils peuvent être très flamboyants comme Sir Richard Branson de Virgin. Ou encore, quelqu'un d'introverti qui apprécie la routine comme Henry W. Block qui juste pour le plaisir, démarre une entreprise comme H&R Block. Bref! Il existe des centaines de genres d'entrepreneurs. Et leur impact sur le développement économique est très varié. Il y a des créateurs de valeur, des entrepreneurs à création neutre de valeur et des véritables destructeurs de valeur.

L'entrepreneuriat est beaucoup plus une façon particulière de voir notre monde et de créer notre monde, comme un artiste peut l'interpréter à sa façon. Et, contrairement à la science qui nécessite la compréhension des grands principes qui gouvernent la nature,

⁷ US Census Revised 2010 Nonemployer Statistics Table. Pour les 3,7 millions de petites entreprises qui ont entre 1 et 4 employés, le revenu moyen est de 387 200 \$.

l'entrepreneuriat est avant tout une capacité de nouer des relations et de susciter des engagements.

Il y a quelque part une idée d'affaires qui attend chaque client et sur laquelle il peut se mettre à la tâche dès l'instant où il frappe à votre porte. C'est le principe même derrière tout démarrage d'entreprises: trouver une idée, n'importe laquelle et se mettre au travail. C'est là le réel défi. C'est ce que Laurent Beaudoin de Bombardier et Nicolas Hayek de Swatch Group ont fait et ont continué à faire, de mieux en mieux, chaque jour de leur vie. Il y a des gens qui ont des idées brillantes, mais il y en a trop peu qui les mettent en œuvre, souvent par manque de passion, de motivation, de persistance, ou simplement parce qu'ils ne savent pas par quel bout commencer.

La prochaine frontière de l'entrepreneuriat

En 1820, la population était très riche ou très pauvre. Nous avons vu au cours du dernier siècle naître une classe moyenne qui est passée de 4 % en 1820 à près de 60 % de la population aujourd'hui. Durant cette période, entraînée par les sciences, l'économie a crû de manière spectaculaire. Plus de 98 % de tous les scientifiques dans l'histoire de l'humanité ont vécu au 20^e siècle et après. Des millions de scientifiques travaillent quotidiennement à améliorer notre qualité de vie.

Au même titre que je suis de plus en plus convaincu que la démocratisation de l'entrepreneuriat permettra la création d'une classe moyenne de l'entrepreneuriat. Cette nouvelle frontière fournira la plupart des emplois dont nous aurons besoin à l'avenir. Présentement, la majorité du financement disponible sert à supporter le démarrage de très petites entreprises ou à soutenir l'expansion des grandes entreprises. Peu de ressources financières sont dévolues pour soutenir la classe moyenne d'entrepreneurs. Si l'enseignement des sciences est désormais généralisé, l'entrepreneuriat n'est toujours pas accessible à tous. Il peut pourtant être enseigné! Il ne s'agit pas de connaître le succès ou de devenir riche, mais d'apprendre une méthode très particulière pour résoudre des problèmes, comme seuls les entrepreneurs chevronnés savent le faire.

1.2. Les mythes de l'entrepreneuriat

De nombreux mythes circulent au sujet de l'entrepreneuriat. La société, les médias, les gouvernements et même certaines structures d'accompagnement entretiennent ces mythes. En tant que gestionnaire de programme, il n'est pas facile de prendre des décisions si celles-ci sont basées sur une perception erronée. Il est temps de déboulonner certains de ces mythes. En voici les plus fréquents:

Le mythe du retard entrepreneurial

La culture entrepreneuriale se développe partout. La carrière entrepreneuriale est généralement très valorisée dans nos sociétés industrialisées et partout dans le monde. Au Québec et en France, les politiques publiques de sensibilisation à l'entrepreneuriat ont porté fruit. C'est la même situation aux États-Unis où l'entrepreneurship est très présent dans les écoles et dans les médias qui relatent de nombreux *success-stories*.

Malgré ces constats positifs, le taux de création d'entreprises continue de baisser. Une culture entrepreneuriale forte ne se traduit pas nécessairement par la multiplication des entreprises. D'autres facteurs qui sont reliés à l'écosystème peuvent constituer des contraintes qui empêchent le développement de l'entrepreneuriat. Ces facteurs peuvent être culturels, économiques ou de proximité. Plusieurs actions peuvent être prises pour diminuer l'impact de ces contraintes :

- Facteurs culturels : tenter d'éliminer la culture du « tout m'est dû », valoriser l'accomplissement, éliminer les freins à la créativité, susciter l'innovation (ou la valoriser) et diminuer l'aversion pour le risque;
- Facteurs économiques : s'attaquer au problème de la littératie financière et de la saine gestion du patrimoine familial afin de favoriser l'épargne chez les futurs entrepreneurs. Favoriser l'accès au financement (cela va de pair avec l'épargne qui permet une mise de fonds). Revoir le système de capital de risque qui vise un exit sur trois à cinq ans, alors que la croissance d'une entreprise se réalise sur une plus longue période ;
- Facteurs de proximité : renforcer la présence de *role models* (famille, mentors, personnalités...) dans la communauté et leur implication envers les entrepreneurs. Rapprocher les gens expérimentés et talentueux des futurs entrepreneurs et des entrepreneurs en croissance afin qu'ils aient accès à de nouveaux moyens. Développer un système d'accompagnement performant qui stimule la réflexion.

Mais la plus grande contrainte c'est l'argent. C'est davantage pour une question d'argent que les gens, en particulier les jeunes, sont moins nombreux à se lancer en affaires. Ils n'en ont simplement pas les moyens. Dans certains pays, l'accès aux capitaux de départ provenant de leur épargne personnelle ou en faisant appel à leurs proches est un réel problème. L'endettement personnel, la richesse et les impôts élevés nuisent à la capacité d'épargne des futurs entrepreneurs. Dans d'autres pays, on parle plutôt des difficultés d'accès au financement externe provenant de crédits bancaires ou du capital de risque. Si les bailleurs de fonds soulignent une pénurie de bonnes idées, les entrepreneurs quant à eux mentionnent des critères trop exigeants en matière d'accessibilité et de garanties personnelles exigées (liées à la capacité d'épargne).

L'accès limité à du capital de départ handicape la capacité d'entreprendre. Les entreprises sous-capitalisées sont en général plus petites, plus précaires et moins innovantes. Les entrepreneurs n'ont pas les moyens de poursuivre les opportunités plus intéressantes.

Ce n'est pas le rôle de l'État⁸ de tenter de pallier au manque de capitaux de départ, en accordant plus de subventions ou en prenant le risque à la place des entrepreneurs. Lorsque les gouvernements adoptent ce rôle, ils suscitent une culture du « tout m'est dû ». Plutôt que les autonomiser, les gens deviennent moins productifs, moins créatifs et moins confiants. Le manque d'argent des entrepreneurs est une contrainte avec laquelle doivent composer les professionnels de l'accompagnement. Il existe une foule de solutions pour remédier à ce problème comme nous le verrons plus loin.

Le mythe des structures inefficaces d'accompagnement

Certains experts, des élus, des fonctionnaires et des gens d'affaires, supposent que cette situation est due à l'inefficacité des structures d'aide. Il y en aurait trop et plusieurs seraient de véritables éteignoirs. À cause de la complexité du phénomène entrepreneurial, la détermination de critères de performance pertinents pour évaluer ces organismes n'est pas une mince tâche.

Je pense que le manque de focus constitue le principal problème. Trop d'organismes soutiennent le démarrage d'entreprises tous azimuts, dont la plupart sont davantage orientés vers l'entrepreneuriat de nécessité. Cependant, à leur défense, ils font ce que leurs bailleurs de fonds (les gouvernements) leur demandent de faire. Ils doivent donc accompagner les clients dans les limites des contraintes qui leur sont imposées. Les cibles de volume, de clientèles, ou de performances sont souvent basées sur des

⁸ Scott Shane, Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy.

prémisses souvent erronées. Leurs bailleurs de fonds accordent trop d'importance au nombre absolu de démarrages par année plutôt que leurs retombées dans leur communauté et la valeur qu'ils créent.

L'américain Gerald Weinberg a un principe qu'il appelle « le principe de la confiture de framboise ». Plus vous éparpillez vos services, en tentant de tout faire, plus minces ils deviennent, moins d'impacts ils créent. Vous devez faire le choix entre le nombre d'entrepreneurs que vous voulez desservir et l'impact que votre offre crée pour chaque entrepreneur qui fait appel à vos services.

Pour générer plus de volume, plusieurs organismes sont tentés de lancer des programmes de formation uniforme de démarrage d'entreprises. Pour le moment, aucun n'a démontré son efficacité. Même les accélérateurs technologiques que l'on voit pousser partout dans le monde, ont des résultats difficiles à mesurer. Rien n'indique jusqu'à présent que l'atteinte des cibles en termes de volume, améliorera les écosystèmes ou créera encore plus d'entreprises pérennes et créatrices de valeur.

Pour jouer pleinement leur rôle, les professionnels de l'accompagnement doivent délaisser le volume et investir plus de temps pour aider les entrepreneurs passionnés et motivés à éliminer ou à amoindrir leurs contraintes. Leurs tâches consistent à les *challenge*r, et les aider à pousser plus loin leurs réflexions.

13 indicateurs clés de performance des développeurs économiques

- Taux de conversion; intention/ prédémarrage / démarrage
- Nouveaux entrepreneurs qui créent par opportunité
- Nombre de startups créées par 50 000 habitants
- Nombre d'emplois créés par rapport au nombre d'emplois disponibles
- Dépenses en R et D dans les entreprises créées
- Pourcentage des travailleurs dans les secteurs de pointe
- Ouverture et fermeture d'entreprises
- Nombre de partenariats scientifiques établis
- Nombre de bailleurs de fonds, total des fonds disponibles pour les startups
- Diversification économique en termes du nombre de secteurs et du nombre d'entreprises par secteurs
- Pourcentage d'entreprises en forte croissance
- Nombre d'entreprises à fort potentiel
- Croissance des exportations dans les secteurs de pointe

Le mythe du vrai entrepreneur

Qui est entrepreneur? Qui ne l'est pas? Nous sommes ce que nous faisons. Dès que quelqu'un enclenche des actions visant à créer ou à construire une entreprise, il devient un entrepreneur. Et s'il ne fait rien, il n'en est pas un. Une personne sait qu'elle est un entrepreneur dès que la décision d'entreprendre devient pour elle la seule option valable. Elle n'a pas d'autre choix parce que rien d'autre ne l'intéresse.

Les recherches qui tentent d'établir le profil parfait indiquent que les entrepreneurs partagent tous un certain nombre d'attributs; la créativité, l'engagement, la détermination, la flexibilité, le leadership, la passion, la confiance en soi et des expériences préalables. Il y a tellement de gens sur terre qui partagent ces traits qu'un entrepreneur pourrait être n'importe qui.

Aucune étude scientifique n'a pu établir à ce jour des caractéristiques statistiquement significatives, qui permettent de différencier un entrepreneur d'un non-entrepreneur. Quant aux entrepreneurs les plus talentueux, ils seraient plutôt rares dans notre société. À peine 5 personnes sur 1000 auraient les aptitudes qu'il faut pour démarrer une entreprise et l'amener au stade de la grande entreprise. Lorsque ces derniers connaissent un échec, ce n'est pas leurs habiletés de gestion ou leurs attributs psychologiques qui sont mis en cause. C'est plutôt leurs hypothèses fondamentales qu'ils ont choisies pour construire leur stratégie. L'échec est davantage relié à une

erreur d'interprétation créée par leur mode de pensée qui a été déficient à un moment donné.

L'opportunité d'affaires est au cœur d'activité entrepreneuriale, peu importe que l'entrepreneur soit expérimenté ou pas. En tant que professionnel on doit particulièrement s'intéresser au processus par lequel l'entrepreneur parvient à créer ou à découvrir une opportunité. L'entrepreneuriat est un processus d'apprentissage dynamique où l'entrepreneur acquiert continuellement de nouvelles compétences et des connaissances. Ces connaissances et ces compétences ne peuvent être acquises qu'à travers l'apprentissage dans l'action.

L'apprentissage est un processus qui implique de l'expérimentation très proche du terrain. Le contact direct avec des clients potentiels permet à l'entrepreneur de construire sa confiance et d'améliorer ses connaissances.

S'il ne réussit pas à passer du stade de l'intention, à la création d'une entreprise, ce ne sont pas ses traits de personnalité qui sont en cause. Il ne sait peut-être pas par quel bout commencer et quoi faire pour faire progresser l'idée surtout s'il possède des ressources limitées. L'incapacité de contrôler l'incertitude, découragera plus facilement l'entrepreneur néophyte. L'entrepreneur plus expérimenté sera en mesure de mieux s'organiser plus ou moins inconsciemment et agira, même confronté à de l'incertitude, afin de ne pas se laisser décourager par les difficultés.

Le mythe du business plan parfait

La découverte ou la reconnaissance d'une opportunité d'affaires peut être le fruit d'une analyse rigoureuse. Ou encore, elle peut être le résultat d'actions de coconstruction. Une coconstruction est une création collective réalisée à partir des réseaux que l'entrepreneur tisse avec le temps. La coconstruction est beaucoup plus proche de la réalité quotidienne de entrepreneurs.

Pour aider les entrepreneurs à naviguer dans l'environnement très chaotique d'une *startup*, la plupart des professionnels privilégieront le *business plan*. Cet outil a d'abord été conçu pour la grande entreprise, puis adapté à un contexte de démarrage, pour satisfaire les besoins d'information des investisseurs. Le *business plan* est un outil qui est de plus en plus contesté⁹ parce qu'il passe rarement le test des premiers clients. On évalue la viabilité d'un projet à l'adhésion sociale qu'il suscite et non pas à la qualité du business plan.

⁹ Liao, J., Gartner, W., 2006. The effects of pre-venture plan timing and perceived environmental uncertainty on the persistence of emerging firms. *Small Business Economics* 27 (1), 23–40.

Selon une étude produite par Shikhar Ghosh de la Harvard Business School, sur 2000 entreprises qui ont reçu des fonds provenant d'anges financiers, 75 % d'entre elles ont connu un échec. La principale raison? Les fondateurs croyaient pouvoir prédire l'avenir et suivre le plan qu'ils s'étaient fixé. Ils étaient aux prises avec trop d'incertitude à gérer pour réussir à bien planifier. Bien sûr, quelques entrepreneurs comme les fondateurs de Compaq, ont réussi brillamment en appliquant une démarche délibérée et rigoureuse de planification. Mais ce genre de succès est rare en entrepreneuriat.

Contrairement à l'approche traditionnelle préconisée, la plupart des entrepreneurs préfèrent adopter une approche plus modeste. Au départ, leur modèle économique est peu défini. Il se précise ou se modifie petit à petit. Google a démarré très lentement en améliorant son modèle d'affaires avant de faire appel à du capital de risque pour étendre ses activités. Lors de sa fondation en 1998, les téléphones intelligents et les réseaux sociaux n'existaient pas. En aucun cas, les fondateurs n'auraient pu imaginer au départ faire des voitures sans conducteur ou des lunettes à réalité augmentée.

Le but d'une *startup* n'est pas de valider coûte que coûte toutes les hypothèses pour éliminer les risques, mais de valider juste assez d'hypothèses pour pouvoir être confiant et avancer. La *startup* n'a pas pour but de déterminer si l'entrepreneur fait la bonne chose, mais juste lui éviter de le faire prendre les mauvaises décisions qui le forceraient à l'abandon.

Enfin, l'accompagnement d'une *startup* ne vise pas nécessairement le succès à tout prix, car il y a trop de facteurs qui peuvent entrer en jeu. L'objectif est de simplement tenter d'éviter les échecs, en encourageant la prise en charge, la réflexion et l'action très proche du terrain. Il vise aussi à créer une expérience entrepreneuriale positive et stimulante. Notre accompagnement devrait permettre de diminuer le nombre d'échecs et contribuer à rendre l'expérience du démarrage plus plaisante. Ces aspects sont beaucoup plus importants que rédiger son plan d'affaires.

Le mythe de la grande course des petits canards

Selon l'OCDE, sur un échantillon de 100 personnes ont l'intention de se lancer en affaires, 40 commenceront à travailler sur leur projet de manière à pouvoir démarrer un jour. Comme leurs démarches peuvent prendre de deux à trois ans, 20 d'entre elles se décourageront et retourneront sur le marché de l'emploi. Sur les 20 personnes restant, 10 abandonneront leur entreprise lors des premières années d'exploitation, ayant surestimé l'intérêt du marché, sous-évalué la vigueur de la concurrence ou simplement manqué de ressources. En fin de compte, le taux de conversion de l'intention à la pérennité est très faible. Un peu plus de 3 entreprises seront toujours en vie après 5 ans.

Selon le mythe, il suffirait de soutenir la création du plus grand nombre d'entreprises possible pour espérer en voir quelques-unes sortir du lot et devenir des succès mondiaux. C'est faux! Aucune étude¹⁰ n'a encore démontré que créer le plus d'entreprises possible contribuera à la croissance économique, à l'innovation ou encore à la création d'emplois durable. La quantité entrepreneuriale n'a rien à voir avec la qualité entrepreneuriale.

Il existe de nombreux pays, comme la Zambie¹¹ où le taux d'entrepreneuriat est très élevé, mais dont l'économie ne décolle pas parce que les entreprises créées génèrent très peu de valeur (juste suffisante pour nourrir la famille). Dans les pays plus pauvres comme en Ouganda, ce taux peut dépasser les 25 %. Le taux d'échec est très élevé et les barrières à l'entrée sont faibles. Entreprendre devient pour la population une question de survie.

À mesure qu'un pays s'enrichit, et que l'économie se diversifie, le taux d'activité entrepreneurial (TEA) décroît, jusqu'à atteindre son point d'inflexion, pour ensuite remonter légèrement (peu de pays atteignent ce stade). À mesure que la richesse du pays augmente, le taux d'activité entrepreneurial (TEA) baisse parce que les possibilités d'emplois se font plus nombreuses. Les entrepreneurs au statut précaire sont peu à peu remplacés par les entrepreneurs qui créent par opportunité jusqu'au point d'inflexion. Lorsque l'économie est bien diversifiée et solide, le taux d'activité entrepreneurial atteint son point d'inflexion comme en Allemagne où il est en bas de 5 %, et commence à croître sous l'effet de la prospérité économique. Les opportunités d'affaires se font plus nombreuses, incitant les entrepreneurs à créer davantage par opportunité. Les entrepreneurs qui créent par opportunité ont un effet d'entraînement sur toute la chaîne entrepreneuriale.

La croissance économique n'est pas générée par les *startups*, ni par la création d'entreprises tous azimuts, mais repose sur les entreprises qui créent et captent la valeur, et génèrent en retour des emplois et de la richesse dans la communauté.

La création de valeur extraordinaire ne peut se faire sans croissance. La croissance des entreprises présente de nombreux défis beaucoup plus grands que le démarrage de sa propre entreprise.

Le travail autonome et la microentreprise représentent le pain et le beurre (la majorité du volume) de bien des structures d'accompagnement. Mais plusieurs programmes gouvernementaux mélangent une simple mesure d'employabilité et un réel outil de stimulation économique. En ce qui concerne la façon de penser, de décider et d'agir, le

¹⁰ Scott Shane, *The illusions of entrepreneurship*.

¹¹ GEM 2012, TEA de 41 %, contre 5 % en France (TEA= pourcentage de la population 18-64 ans qui est impliquée soit dans des entreprises émergentes ou de nouvelles entreprises).

travailleur autonome est différent de l'entrepreneur qui crée par opportunité. En général, le but premier d'un travailleur autonome consiste à vivre des revenus générés découlant des contrats, tandis que l'entrepreneur qui crée par opportunité met en place des moyens pour exploiter les opportunités d'affaires et ainsi réaliser certaines aspirations personnelles. Ce dernier a plus de chance de créer une *startup* innovante avec un potentiel élevé de croissance.

Le mythe de l'antidote à la précarité

L'entrepreneuriat est un phénomène diversifié, complexe et difficile à cerner. Il n'est pas facile de distinguer qui est l'entrepreneur entre l'installateur de couvre-plancher, et le dirigeant d'une entreprise de classe mondiale ou le travailleur autonome. Les types d'entrepreneurs¹² sont très segmentés. À la limite, tous les entrepreneurs sont différents.

Les gens se lancent à leur compte pour une foule de raisons. On peut distinguer les entrepreneurs sur la base de leurs motivations personnelles. Il existe deux types d'entrepreneuriat, nécessité et opportunité. Ces deux types sont liés à des aspirations, à des motivations et à des facteurs qui déclenchent le désir d'entreprendre.

L'entrepreneuriat par nécessité n'a pratiquement pas d'impact sur le développement économique, tandis que l'entrepreneuriat par opportunité a un effet positif et significatif¹³.

L'entrepreneuriat d'opportunité relève de facteurs positifs tels que l'autonomie, l'indépendance, la liberté, l'argent, le défi, le statut social ou encore la reconnaissance. Tandis que l'entrepreneuriat de nécessité est lié à des facteurs négatifs comme le chômage, le licenciement ou la menace de perdre son emploi. L'entrepreneur par nécessité est contraint alors de se lancer en affaires en l'absence de toute autre solution de remplacement réaliste.

Au final, les entreprises créées par nécessité sont en général plus petites, plus éphémères et s'adaptent moins bien aux besoins du marché. Tandis que les entrepreneurs par opportunité sont quatre fois plus nombreux à innover.

Pour bien des organismes, l'entrepreneuriat peut être vu comme un processus de réinclusion dans la société. Leur clientèle est surtout composée de personnes qui explorent la voie de l'entrepreneuriat comme un moyen de retrouver leur autonomie financière. Mais tous les exclus de marché du travail n'ont pas nécessairement envie

¹² Olivier Giacomini, Jean-Luc Guyot, Frank Janssen, Olivier Lohest, Motivations de création de nécessité et d'opportunité et secteurs de création

¹³ Zoltan J. Acs, How is Entrepreneurship Good for Economic Growth?

d'entreprendre et tous ne possèdent pas les ressources qu'il faut pour y parvenir. Si les motivations personnelles proviennent de facteurs très positifs qui alimentent la passion, la confiance en soi, la persévérance et le biais pour l'action, l'entrepreneur pourra plus facilement passer à travers les nombreuses contraintes qu'il rencontrera en cours de route. Mais s'il est contraint d'entreprendre, son parcours entrepreneurial risque d'être très difficile et démotivant. Il peut même de connaître une détérioration de sa situation personnelle alors qu'il tente de l'améliorer en entreprenant.

Quelque 41,3 % des entrepreneurs qui démarrent en affaires sont insatisfaits des résultats obtenus par rapport à leurs attentes initiales. Déçu de leur expérience, environ un entrepreneur sur deux¹⁴ ne tentera plus jamais l'expérience.

Pour revenir aux entrepreneurs qui créent par nécessité, s'il faut un programme gouvernemental pour motiver les gens à se lancer en affaires, comme on tente de le faire avec certains programmes, c'est parce qu'ils manquent peut-être de motivation et de passion pour faire le saut. Sans passion, l'entrepreneuriat ne peut devenir dynamique.

L'entrepreneuriat ne peut prospérer s'il est contraint, subi ou encore choisi par dépit. Il doit toujours émerger d'une démarche positive, dynamique et volontaire. Et en encourageant les gens de se lancer en affaires dans des domaines créant peu de valeur on ne fait que les pousser davantage vers la précarité.

Le mythe des services universels

Une personne qui fabrique seule dans son garage à petit volume un produit est une bonne chose. Une économie prospère ne se bâtit pas seulement sur des boulangeries, des restaurants ou de l'artisanat. Il faut des locomotives pour entraîner les wagons, c'est-à-dire, des entrepreneurs qui poursuivent et construisent de grandes opportunités, qui créent de la valeur pour eux et pour les autres. Ces dernières constituent de véritables leviers économiques, créant de la richesse et générant un effet d'entraînement sur la création d'entreprises, naturellement, sans nécessiter d'intervention massive de la part des gouvernements.

Accompagner c'est choisir! Nous devons déployer plus d'effort pour trouver et soutenir les *startups* qui ont le potentiel de devenir ces locomotives. Nous aurions avantage à développer une offre de service spécifiquement à elles, à y consacrer une partie importante de nos budgets, en plus de leur dédier une équipe expérimentée et efficace. On doit tout d'abord repérer les entrepreneurs passionnés et ambitieux qui créent par opportunité. Si ces entrepreneurs désirent rester petits, cela ne vaut pas la peine de tenter de les motiver à croître. Il faut qu'ils soient prêts, que cela vienne d'eux.

¹⁴ Liang, C.L. et Dunn, P. The Impact of Starting a New Venture on Entrepreneur and their Family: expectations, reality and willingness to start again

Le type d'entreprises choisi compte aussi pour beaucoup dans les chances de succès des entreprises et les possibilités de croissance. Par exemple, si un entrepreneur démarre dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC), il a 840 fois plus de chance de la faire croître au stade de la grande entreprise que s'il s'était lancé dans le domaine de l'hôtellerie ou de la restauration.

Le mythe de l'approche systématisée pour connaître le succès

Il n'a jamais été aussi facile de créer une *startup*. L'argent est disponible et très accessible. Les applications pour développer un produit ou le promouvoir sur le web sont faciles à utiliser et peu dispendieuses.

Silicon Valley est basé sur une poignée de *success-stories* qui ont fait des fortunes colossales. Cette façon de réussir est devenue une forme de fantasme. Contrairement aux croyances des investisseurs en capital de risques (VC), des accélérateurs, des gourous de la vallée, le succès entrepreneurial, de même que la créativité ne peuvent être systématisés dans une méthode universelle. Le succès ne s'enseigne pas. Il ne peut être rationalisé ou prévisible.

Construire un marché est un art incarné dans la passion et l'effort de personnes qui travaillent très fort pour faire de leurs idées des réalités. Il est inutile de tenter de transformer une idée innovatrice en quelque chose qui ne crée pas de consommateurs. Les personnes qui construisent des *startups* à partir d'une recette préétablie ne deviendront pas nécessairement des entrepreneurs. Pour le devenir, ils ont besoin s'imprégner de la culture des entrepreneurs qui est orientée vers l'action et de la dynamique qui transforme les projets en entreprises rentables. Il n'y a pas de raisons de croire que les ingénieurs informatiques pour qui l'approche *lean* est d'abord destinée, deviendront de bons entrepreneurs. C'est peut-être l'inverse. Les ingénieurs préfèrent en général les environnements structurés où il y a des problèmes évidents à résoudre. Mais, ils réagissent plutôt mal au chaos qui règne autour d'une *startup*. Le chaos et l'incertitude sont du domaine de l'entrepreneuriat et non pas de l'ingénierie. La méthode du *lean startup* propose une partie des outils utiles pour créer de la valeur. Mais elle ne montre pas comment penser et agir comme des entrepreneurs lorsqu'ils sont confrontés à des environnements d'extrême incertitude. La méthode ne les amènent pas nécessairement à devenir des gens d'action.

Avec le temps, le *lean startup* a été dévié de son objectif original. Il est devenu avec le temps une doctrine idéologique qui exhorte les futurs entrepreneurs à avoir faim, à aller plus vite, à être agiles et sans passion. C'est l'approche darwinienne où seuls les plus forts survivent. Il n'y a rien de nouveau avec l'idée de démarrer *lean*. Des générations d'entrepreneurs l'ont fait avant, simplement en connaissant mieux leurs clients, en prenant de petits risques graduels, en ajustant les produits en cours de route et en investissant de manière efficiente.

Pour terminer, Steve Blank¹⁵, un des gourous de la Silicon Valley avait fait ce commentaire lors d'une entrevue concernant cette méthode : « ces dix dernières années, nous avons cru bâtir une méthodologie répétable au point de croire qu'elle est devenue une science, que quiconque pourrait appliquer. Je commence à entrevoir mon erreur. Ce n'est pas que la méthode soit fausse, mais tout le monde ne peut également en tirer le meilleur parti. De la même manière que le traitement de texte, un excellent outil par ailleurs, n'a jamais fait l'écrivain. Un processus d'innovation bien pensé ne garantira pas le succès. Tant que l'on ne saura pas vraiment comment enseigner la créativité, le succès sera toujours limité. Tout le monde n'est pas artiste, après tout ». Tout le monde n'est pas entrepreneur non plus.

¹⁵ The Four Steps to the Epiphany

1.3. La création de valeur

La très grande majorité des *startups* faillissent non pas parce qu'elles n'étaient pas capables de construire des produits extraordinaires. Elles ont connu l'échec parce qu'elles ont construit quelque chose que personne ne voulait.

L'entrepreneuriat constitue un véhicule extraordinaire de création de valeur. On peut la créer de différentes façons. Plusieurs choisissent de démarrer une *startup* à partir de rien. C'est une des possibilités, mais qui est aussi la plus risquée. On peut aussi la générer en fabriquant des produits exceptionnels. L'entrepreneuriat social constitue une avenue, tout comme l'exportation, la croissance organique d'une entreprise, les fusions et les acquisitions, l'essaimage, ou encore, la valorisation d'actifs sous-évalués ou sous-utilisés. Les entrepreneurs en série sont constituent aussi d'excellents créateurs de valeur. C'est l'exemple d'un entrepreneur qui a créé au cours de sa vie trois entreprises de haute technologie. Deux ont été revendues à des intérêts américains. Mais toutes sont demeurées dans la communauté. Au global ces trois entreprises ont créé plus de 400 emplois et génèrent des retombées de 700 millions d'euros dans la communauté.

Les effets du manque de valeur

La création de valeur a un impact significatif sur la survie d'une entreprise. Après les erreurs commises des premières années, l'entrepreneur stabilise son entreprise et commence à faire de l'argent. Dans les secteurs où les marges bénéficiaires brutes sont les plus faibles ou encore que le prix le plus bas constitue un critère d'achat important, le manque de valeur ne permet plus de composer avec une hausse des coûts d'opération, comme ceux de la main-d'œuvre. Après quelques années, l'entreprise n'est plus compétitive et doit songer à cesser ses activités. Elle n'a simplement plus les moyens de garder à l'emploi un agent de projet qui lui coûte 70 000 euros après des hausses de salaire successives (parce que l'entrepreneur veut garder son monde), alors qu'il est possible d'en trouver un sur le marché pour 40 000 euros.

La création de valeur grâce aux produits et services constitue le fondement d'une *startup*. Tout projet de conception d'un nouveau produit est par nature une *startup*. Selon Robert G. Cooper, de l'Université McMaster au Canada, il y aurait plus de 75 facteurs¹⁶ qui peuvent contribuer au succès ou provoquer l'échec d'un nouveau produit. Un vaste marché en croissance, un marketing efficace et un savoir-faire distinctif constituent des facteurs importants. Mais le facteur numéro un, celui qui influence le plus le succès d'un produit, c'est la valeur qu'il représente pour les clients. Lorsque sa

¹⁶ Robert G. Cooper, Elko J. Kleinschmidt, *New Product Performance: What Distinguishes the Star Products*, 2000. Cooper est aussi l'auteur du Stage-Gate, une méthode pour innover

valeur devient exceptionnelle, un produit peut avoir cinq fois plus de chances de succès qu'un produit ordinaire.

La notion de création de valeur est souvent mal comprise des entrepreneurs (et des accompagnateurs). Pourtant, elle devrait être une obsession constante.

Une entreprise est construite autour de plusieurs systèmes qui lui permettent de créer de la valeur, de la livrer et de la récolter. L'entrepreneur crée de la valeur pour ses clients, et pour toutes les parties prenantes impliquées dans le projet. En dégagant plus de profits, l'entrepreneur peut offrir de meilleures conditions à ses employés et saisir d'autres opportunités qui feront croître l'entreprise plus rapidement.

Dans les *startups*, comme dans toutes les entreprises, la valeur client est fondamentale. La valeur c'est la différence entre ce dont les acheteurs recevront en avantage, en échange de leur temps, leurs efforts, leurs soucis et leur argent. Plus cette différence est grande, plus grande sera cette valeur. Les avantages offerts doivent être manifestes. Ils sont évidents, observables et excitants. Mais attention offrir trop d'avantages, crée de la confusion. Il faut trouver le bon équilibre. Plus la différence entre les avantages et les inconvénients sont grands, plus grande sera sa valeur perçue, plus les clients souhaiteront sortir leur portefeuille pour l'acheter.

La psychologie de l'acheteur est très complexe. Lorsqu'une personne est assez satisfaite de ce qu'elle possède déjà, elle va résister aux offres qui lui seront présentées, même si ces dernières sont meilleures. Elle n'a pas besoin d'un produit parfait, mais juste assez bon pour faire le travail.

Par exemple, deux entreprises spécialisées dans la fabrication de radars, une américaine et l'autre française, se battaient pour obtenir un lucratif contrat de l'armée américaine. Si la technologie française était supérieure techniquement à l'américaine, son poids excédait les normes fixées par le client. L'armée américaine a choisi la technologie américaine la jugeant *good enough*, suffisante pour faire le travail.

Qu'est-ce qui constitue une offre intéressante pour l'acheteur? Tout dépend de la façon dont il l'évalue. En fait, tout ce que les clients croient est vrai, même si leur perception est erronée, parce qu'ils ont toujours raison. S'ils croient qu'une offre concurrente est supérieure à une autre, même s'il est possible de démontrer le contraire, ils ont raison. S'ils sont convaincus que l'eau embouteillée est plus pure que l'eau du robinet ou que l'herbe est plus verte chez le voisin, ils ont raison.

Le consultant en marketing et coach d'affaires Claude Savoie a eu l'occasion de mesurer la valeur très suggestive de la marque dans la composante d'un produit. Il avait demandé aux participants d'un *focus group* de tester deux produits identiques provenant du même fabricant de pâtisseries haut de gamme. Alors que le premier

arborait la marque de l'entreprise connue de tous, l'autre était sans nom. Les participants ont apprécié davantage le produit identifié à la marque connue. Ils étaient prêts à payer jusqu'à 20 % de plus pour se le procurer. Même si les deux produits étaient pratiquement identiques, les participants ont perçu des différences de goût. Imaginez un fabricant dont le chiffre d'affaires est de 3 000 000 euros. Une stratégie qui vise à valoriser une marque pourrait lui permettre de dégager 600 000 euros supplémentaires dans son résultat net, tout cela avec la même recette, les mêmes ingrédients et les mêmes coûts de fabrication. C'est une autre façon de créer de la valeur.

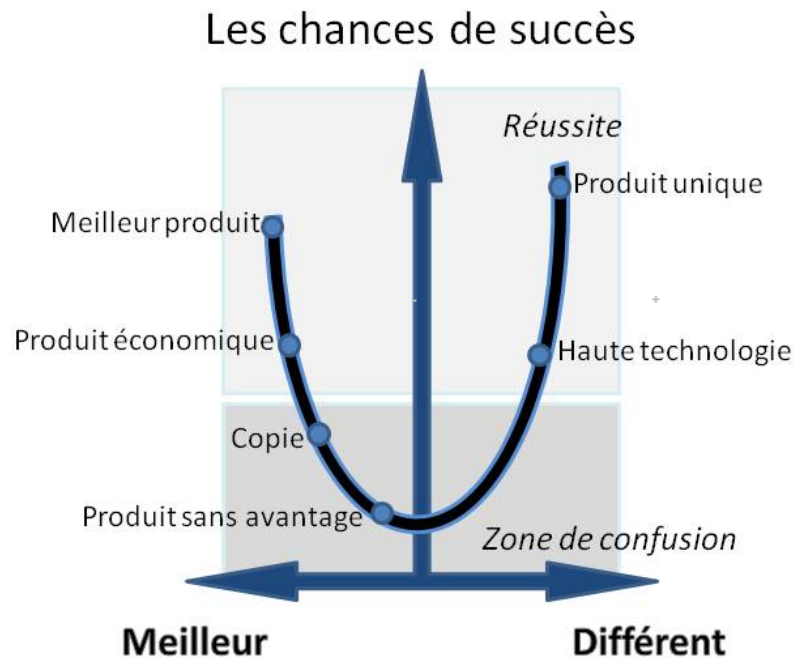
Développer un produit pour accroître son résultat net est fondamental. Diminuer les facteurs de résistance l'est encore plus. Les perceptions négatives sont tellement puissantes qu'elles poussent les consommateurs à résister à tous les choix qui leur sont proposés, d'une simple marque de shampoing jusqu'à l'achat d'une maison. Et peu importe la qualité ou le degré d'innovation, tous les créateurs de *startup* seront confrontés à des acheteurs résistants. Lorsque les acheteurs se retrouvent devant un nouveau produit, ils exigent des preuves, des garanties que le produit va livrer la valeur promise. Ils ne veulent pas prendre de risques. Ils ne veulent surtout pas perdre de temps. C'est le rôle de l'entrepreneur de les rassurer et de leur faciliter l'achat. Si l'entrepreneur propose des avantages notables et en même temps réduit les risques des acheteurs, son produit a de bien meilleures chances d'être adopté.

Deux choix s'offrent aux entrepreneurs qui désirent créer une valeur exceptionnelle, 1- offrir une meilleure solution que la concurrence ou 2- proposer quelque chose de radicalement différent.

Les chances de succès d'un nouveau produit suivent une parabole. Les deux extrémités sont délimitées par les deux façons de créer de la valeur, soit en proposant un meilleur produit ou en élaborant un produit unique. Plus la stratégie adoptée s'approche de la zone de confusion des consommateurs, plus grands sont les risques d'échec. Ainsi, selon les produits et les industries, les offres qui ne sont ni meilleures ni différentes, ni plus économiques, ni plus populaires, ont un faible taux de succès (entre 10 % et 50 %).

Par contre, le produit livre une valeur client exceptionnelle, les chances de succès augmentent significativement. Certains auteurs mentionnent d'ailleurs des taux de succès allant de 70 % à 90 %.

Échelle des chances de succès d'un nouveau produit



Les produits de haute technologie sont plus risqués pour quatre raisons :

- La complexité du produit rend le *fit* entre le problème et la solution plus difficiles à repérer;
- La difficulté de l'entrepreneur de communiquer clairement son offre. Il se perd trop souvent dans des dédales techniques;
- Le couple produit-marché qui est mal choisi. Le modèle d'affaires est souvent mal adapté au marché qui a de la difficulté à reconnaître leurs avantages significatifs et à leur attribuer une valeur. Il devient difficile dans ces conditions de construire une entreprise rentable;
- L'excès de bénéfices (*choice overload*). Trop de caractéristiques sont offertes, ce qui crée de la confusion. Un client confus n'achètera pas.

Les entrepreneurs qui adoptent une stratégie du prix le plus bas ou qui misent sur la notoriété des produits obtiennent aussi un taux de succès élevé. Ces stratégies ne sont pas à la portée des *startups* puisqu'elles nécessitent beaucoup de capitaux et de

ressources pour pouvoir bénéficier d'économies d'échelle, éduquer les gens ou encore construire une stratégie de *branding* efficace.

Les entrepreneurs qui réussissent le mieux sont ceux qui créent une proposition de valeur supérieure à celle des concurrents. Ils y parviennent en proposant un design de haute qualité, des produits utiles et d'une grande facilité d'utilisation. Le modèle d'affaires est structuré de façon à générer un haut niveau de profit (plus de ventes et moins de coûts). Enfin, l'entrepreneur crée les conditions pour réduire les possibilités d'imitation, lui procurant ainsi un avantage compétitif durable.

Enfin, ceux qui ont le moins de chance de réussir développent des produits peu différenciés, qui présentent peu d'intérêt pour l'acheteur potentiel.

1.4. La psychologie de l'entrepreneur

« Dans la vie tu es propriétaire de tes limites ». — *Stéphan Lepage, entrepreneur*

Il n'existe pas de portrait-robot de l'entrepreneur parfait. Nous faisons fausse route si nous tentons de répondre à la question « qui est un entrepreneur? ». Car elle nous pousse à nous attarder à ses traits de personnalité. Il a plutôt une personnalité kaléidoscopique. C'est une personne complexe tant au niveau de son psychisme que de ses comportements. Et tenter de la comprendre constitue une perte de temps. Comment le devient-il? Quel processus adopte-t-il pour créer des entreprises? Quelles actions met-il en branle? Quelles informations doivent-ils chercher? Comment prennent-ils leurs décisions? Ce sont des questions beaucoup plus fondamentales.

Les entrepreneurs sont des marginaux, des rebelles créatifs qui créent hors des sentiers battus. Les meilleures opportunités d'affaires se retrouvent d'ailleurs souvent en marge de la société. Ils sont des agents de changement qui amorcent un mouvement, pour eux, pour leurs parties prenantes et pour leur communauté. Il existe une très grande variété dans les types d'entrepreneurs. Il en résulte une multitude de classifications. Les PIC et des CAP¹⁷ sont une classification simple en deux types d'entrepreneurs. Chacun de ces types a des caractéristiques nettes en matière de comportement de gestion. Selon cette classification, les objectifs poursuivis par les entrepreneurs tournent autour des quatre buts fondamentaux suivants :

- La pérennité
- L'indépendance
- La croissance
- L'autonomie

L'entrepreneur ne tente pas d'atteindre ces buts séparément. Lorsqu'ils sont combinés, on peut observer ces deux principaux types d'entrepreneurs.

Le **type PIC** (pérennité, indépendance, croissance) est analogue à l'artisan. Il fuit l'endettement. Le capital de départ provient surtout du noyau familial (il recherche des subventions). Il préfère conserver et accumuler son patrimoine plutôt que d'avoir à le partager avec des gens à l'extérieur de son cercle familial. Son but n'est pas de faire croître son entreprise ou de gérer beaucoup d'employés, mais de miser sur son expertise afin de créer son propre emploi et faire suffisamment d'argent pour en vivre. Quant aux conseils provenant de l'extérieur de son réseau immédiat, il garde une attitude de fermeture ou de retranchement, à moins que l'intervention serve à résoudre des problèmes précis. Oubliez les planifications stratégiques ou les activités de développement de marché, car elles sont trop intangibles à ses yeux. Il préfère avoir

¹⁷ Marchesnay. M et P. A. Julien, « The small business : as a transaction space », *Entrepreneurship and Regional Development*, n°2, p. 267-277, 1990

recours aux services externes pour obtenir des résultats précis, régler un problème avec la ville, obtenir du financement pour sa bâtisse, économiser de l'argent, conclure une transaction ou faire la tenue de livres comptables. Il n'a pas besoin d'aptitudes sur le plan du marketing et pas ou peu d'habiletés organisationnelles étant donné que son entreprise n'est pas complexe.

Le PIC connaît son travail par cœur. C'est lui le boss et il a tendance à tout surveiller. Il dispose donc d'un pouvoir d'expert qui l'amène à garder un contrôle direct sur toutes les activités de son entreprise, déléguant une partie de l'ouvrage, mais jamais l'ensemble, juste assez pour exécuter les tâches demandées. D'autant plus qu'il a de la difficulté à faire confiance aux autres puisqu'il se considère comme le spécialiste en la matière. Quand il fait lui-même le travail, il sait que cela va être bien fait.

Dépassée les 50 employés, l'entreprise devient trop complexe à gérer. Les compétences génériques de l'entrepreneur sont orientées vers le souci des détails et le désir de tout contrôler. À la phase de démarrage, il est normal qu'un entrepreneur doive veiller à tout et être partout à la fois. Mais, à la phase de croissance, passé un certain niveau, il ne peut plus continuer à exercer une surveillance constante et tenter de s'occuper de toutes les fonctions de l'entreprise.

Le **type CAP** (croissance, autonomie, pérennité) est opportuniste. Il aime développer la valeur des produits et services et dominer son marché. Il recherche la croissance même si elle s'avère plus risquée. Il sait qu'il ne peut pas faire tout lui-même, car il lui manque des connaissances et des compétences clés. C'est pourquoi il s'entoure de gens, d'associés, d'employés souvent plus compétents que lui afin de le compléter, mais pas au prix de son autonomie.

Il dispose d'un pouvoir légitime que lui confère un rôle de dirigeant et s'affirme dans son leadership de croissance. Devant les ressources externes, il est ouvert à ce qu'on le guide dans les activités relatives au développement des marchés, à l'élaboration de stratégies et aux autres questions de nature organisationnelle.

Pour croître, il a besoin de ressources pour l'organiser et pour structurer son entreprise. Des interventions, comme la mise en place d'indicateurs de performance, font son affaire, c'est pourquoi il doit prendre le temps de trouver le bon candidat pour le compléter. L'embauche d'un directeur général constitue souvent un déclencheur d'une phase de croissance parce qu'il peut l'aider à se dégager de la gestion quotidienne. Libéré des détails et bien entouré, il pourra partir librement à la conquête de nouvelles opportunités.

Le CAP a le flair pour dénicher les opportunités et est capable de les exploiter à leur maximum. Il sait transformer les idées en quelque chose qui livre ses promesses, qui attire les clients et deviendra rentable. Une fois qu'il démarre un nouveau projet, il trouve qu'il y a trop de détails à gérer. Il devient rapidement ennuyé par la routine et

provoque des changements dans son entreprise afin de relever de nouveaux défis.

Mais attention, les archétypes PIC et CAP sont des images. Il est impossible de rencontrer un style pur, mais chaque entrepreneur a un style dominant. Ceux qui sont plus de style CAP, seront plus ouverts à la croissance.

Lors du démarrage d'une *startup*, le style dominant de l'entrepreneur est difficile à

Les facteurs de la personnalité qui contribuent le plus au démarrage d'une entreprise sont : l'auto-efficacité, la personnalité proactive, l'innovation, le besoin de réussite. La croyance d'être en contrôle de son propre sort et la tolérance au stress sont également importants, mais dans une moindre mesure. La prise de risque n'a à peu près pas d'impact sur les décisions. La passion pour le travail est aussi importante, mais ce facteur n'a pas été suffisamment étudié par les chercheurs. Comment peut-on réellement distinguer un entrepreneur d'un non-entrepreneur? Le premier démarre quelque chose, le deuxième non. L'entrepreneur identifie un problème qu'il a le goût de résoudre, détermine si c'est faisable et commence à travailler sur la solution, sans trop se soucier de la finalité. L'autre facteur, c'est la capacité de se relever de ses échecs et de recommencer. Les tests de personnalité ne permettent pas d'identifier clairement ces éléments.

déterminer. C'est dans l'action de tous les jours qu'il est possible de mieux cerner sa personnalité.

Il existe de nombreux livres qui décrivent de manière épique et très romancée le récit d'entrepreneurs devenus de véritables personnalités publiques. Pour réussir en affaires, plusieurs pensent qu'il faut avoir des nerfs d'acier, savoir prendre d'énormes risques, ou être un grand visionnaire. Même si certains possèdent ces attributs, la plupart des entrepreneurs ne sont pas vraiment différents de vous et moi. Le profil de l'entrepreneur parfait est une fiction qui empêche des gens talentueux de se lancer en affaires parce qu'ils croient qu'ils n'ont pas ce qu'il faut pour réussir. L'entrepreneur ne connaît pas le succès parce qu'il est de la bonne étoffe ou encore, qu'il possède les bons traits de personnalité, mais parce qu'il agit. L'entrepreneur fait ce qui est faisable. Il fait une autre action pour avancer, puis fait l'action suivante... Il commence quelque chose. Le but n'est pas de la terminer, mais de voir où cela le mènera.

On connaît encore très mal les mécanismes qui mènent à l'intention d'entreprendre, à l'engagement ou encore qui contribuent à freiner l'action. On en connaît aussi très peu sur la façon dont l'entrepreneur intellectualise l'information qui lui permet de percevoir la faisabilité et la désirabilité d'une opportunité. L'action entrepreneuriale est déterminée par la perception des gens, de leurs moyens et des opportunités à proximité d'eux. Elle est aussi déterminée par leurs aspirations personnelles et les obstacles anticipés.

Les psychologues Daniel Kahneman et Amos Tversky ont mis en lumière l'importance des contraintes psychologiques et de leurs conséquences sur les décisions et les actions. Leurs recherches nous aident aussi à mieux comprendre comment les entrepreneurs font le tri parmi toutes les options possibles, pour ensuite en choisir une et agir pour la faire progresser. Ils ont relevé quatre éléments fondamentaux :

1. Les entrepreneurs évaluent les options en se basant sur leurs propres perceptions d'une situation donnée plutôt qu'à partir de critères rationnels. Il y a souvent un décalage important entre leurs propres perceptions et la réalité à cause leurs biais perceptuels.
2. Ils évaluent les options en prenant comme point de référence celles qu'ils connaissent déjà (leurs connaissances préalables). Toutes les options qu'ils connaissent font partie de leur ensemble de considération. Un ensemble de considération est l'ensemble de toutes les idées venant à l'esprit lorsque l'entrepreneur envisage de se lancer en affaires. L'entrepreneuriat est avant tout un phénomène de proximité. Les entrepreneurs créent à partir des idées d'affaires qu'ils connaissent le mieux et des moyens qu'ils possèdent ou qui sont disponibles autour d'eux.
3. Tous les facteurs qui améliorent leur bonheur et contribuent à leur bien-être sont perçus comme des gains et tous les obstacles, les irritants ou les inconvénients sont vus comme des pertes.
4. Lorsqu'il y a autant de possibilités de faire des pertes que de faire des gains, les pertes perçues ont beaucoup plus d'impact sur la décision d'agir que la possibilité de faire des gains. Ce biais cognitif s'appelle « l'aversion à la perte ». L'importance qu'ils accordent à la perte est la contrainte la plus importante parce qu'elle freine l'action.

Toujours selon les psychologues Kahneman et Tversky, afin que l'entrepreneur passe à l'action et enclenche un changement, ses gains espérés doivent surpasser d'au moins trois fois, ses possibilités de faire des pertes. Pour un entrepreneur, un gain peut être un profit espéré, des parts de marché désirées. Ils sont évidents parce qu'ils sont quantifiables. D'autres aspects comme la notoriété ou le plaisir sont plus intangibles, et donc très subjectifs. Les pertes quant à elles, sont reliées à des questions d'argent, mais aussi de temps, d'insécurité, de pertes de jouissances ou de contraintes vécues. Au départ, l'entrepreneur a tendance à percevoir les choses beaucoup plus positivement qu'elles le sont en réalité. Mais dès qu'il passe à l'action, la réalité le rattrape. Si l'action suivante devient plus contraignante, il résistera à faire le prochain pas. Pour diminuer l'impact de l'aversion à la perte, le professionnel mettra plus d'accent sur la diminution des contraintes de l'entrepreneur. L'action lui deviendra ainsi plus facile. Comme nous le verrons plus loin, le contrôle de la perte acceptable (section 2.5.2.) constitue une façon de diminuer ces contraintes.

Au début de ses démarches, l'espérance de gains financiers ne l'intéresse pas vraiment. C'est plutôt la satisfaction et le plaisir du moment qui importe. De toutes les options disponibles, il choisira celle qui lui fera vivre le minimum de désagrément, et le maximum de bonheur et de bien-être. Compte tenu de tous les changements et incertitudes vécus et à venir, l'opportunité poursuivie aujourd'hui sera probablement transformée plus tard ou abandonnée pour une autre plus intéressante. Le potentiel de créer de la satisfaction et du plaisir sont donc les véritables déclencheurs de l'action. Tandis que les irritants et les peurs provoquent l'inertie.

Le principal frein de l'entrepreneur n'est généralement pas l'argent, le désir ou le manque de motivation, mais les contraintes qu'il doit affronter tous les jours pour créer sa *startup*. Une contrainte peut être occasionnée par :

- Un manque d'information nécessaire à la prise de décision ou à l'identification d'une opportunité;
- Une crainte, une peur;
- Un manque de connaissances préalables;
- Un manque de moyens et de ressources;
- Une restriction volontaire ou imposée des options à explorer;
- Une condition à satisfaire pour atteindre un but;
- Une interprétation erronée de l'environnement et des éléments qui soutiennent l'opportunité.

Le monde des affaires est ainsi divisé, les choses que l'entrepreneur contrôle, et celles qu'il ne contrôle pas. Une contrainte réduit son contrôle sur son projet, ce qui l'empêche de passer à l'action ou encore de faire la bonne action. Lorsqu'il fait face à une contrainte importante, il perçoit la perte potentielle plus élevée que les gains qu'il peut retirer en faisant une action, même si c'est bon pour lui. Par exemple, il craint pour une foule de mauvaises raisons, d'aller vérifier sur le terrain l'intérêt des clients potentiels. En réduisant la contrainte, il augmente son contrôle sur son projet, accroît sa marge de manœuvre et accélère ses démarches. C'est ainsi qu'il devient plus confiant pour passer à une prochaine action, cette fois plus audacieuse que la précédente parce qu'il sait que l'action demeure possible.

L'élimination des contraintes (ou en atténuer les effets) est un des rôles importants que peuvent jouer les professionnels afin d'aider l'entrepreneur à progresser. En l'aidant à réduire ses pertes perçues, il lui devient plus facile de voir les bénéfices d'une action ou d'un changement.

Il y a six niveaux de contraintes sur lesquelles il est possible d'agir:

- 1) **Individuelles** : les entrepreneurs n'ont pas suffisamment d'outils pour penser, décider et agir. Ils ne savent pas par où commencer leurs démarches, ou encore

où chercher l'information qu'ils ont besoin pour prendre des décisions. Ils ont peur de faire le saut, peur de prendre un risque. Ou encore, ils sont tellement amoureux de leur idée qu'ils oublient le client. Ils ne sont pas suffisamment challengés, ce qui les empêche de voir les choses sous de nouvelles perspectives. Ils doivent améliorer leur capacité de reconnaître ou de créer des opportunités.

- 2) **Relationnelles** : leur famille, leurs amis, leurs contacts jugent les démarches trop risquées. Les idées des entrepreneurs sont tuées dans l'œuf par leurs proches. Ils ne savent pas qui contacter ou ne possèdent pas de réseaux suffisants pour soutenir leurs actions. Ils ne savent pas comment faire pour obtenir des conseils, de l'argent, des préengagements...
- 3) **Organisationnelles** : les *startups* créées ne sont pas structurées pour créer, livrer et capturer de la valeur. La création de valeur n'est pas considérée comme une priorité. L'entrepreneur a de la difficulté à s'entourer, à faire confiance, à déléguer, se créer une équipe complémentaire, performante autour de lui. Il tente plutôt de tout faire lui-même.
- 4) **Marchandes** : les contraintes sont créées par les clients. Le marché ne reconnaît pas l'utilité et la valeur proposée par le produit. Le marché est trop fragmenté ou encore trop petit. À l'inverse, il est trop monopolisé. Les clients sont difficiles à rejoindre et le cycle de vente trop long.
- 5) **Sociales** : la société crée des barrières culturelles, des règles, des contraintes qui entrent en contradiction avec les valeurs et les aspirations de l'entrepreneur. Le projet n'est pas bien vu par la société. Il n'est pas acceptable socialement.
- 6) **Technologiques** : les solutions proposées ne sont pas suffisamment à point. Les solutions sont trop en avance sur leur temps, sont trop dispendieuses ou trop complexes. Le produit ne suscite pas d'intérêt ni d'engagement de la part des parties prenantes.

Pourquoi les contraintes influencent-elles autant les actions des entrepreneurs? Parce qu'ils n'anticipent pas suffisamment les contraintes qui peuvent perturber leur projet. Ils ne misent pas sur les bons problèmes, ils ne travaillent pas sur les bonnes solutions, ils ne savent pas par où commercer...

Dans une relation professionnel/entrepreneur, il est beaucoup plus facile d'identifier une contrainte qu'un facteur de réussite. Il est aussi plus facile de s'entendre sur les contraintes qui empêchent l'entrepreneur d'agir que sur les critères importants pour définir son succès. En délimitant les contraintes, il est possible de mesurer leur impact sur les décisions et de trouver des stratégies afin de les contourner.

Des six contraintes auxquels sont confrontés les entrepreneurs, les contraintes individuelles sont celles qui limitent le plus leurs actions. La peur constitue la principale contrainte à adresser. Le professionnel en développement économique est souvent appelé à décortiquer les peurs afin de trouver les solutions pour les désamorcer.

1.4.1. Les contraintes individuelles

« L'expertise... engendre une incapacité à accepter de nouveaux points de vue »-
Harold Laski

Les contraintes individuelles ont beaucoup d'impacts dans les décisions ou dans les indécisions. Elles sont multiformes! On en reconnaît les symptômes lorsque l'entrepreneur ignore les signes du marché. Ou encore, lorsqu'il planifie à outrance, reporte constamment ses démarches parce qu'il n'est jamais suffisamment prêt, qu'il ne désire pas se faire *challenge* de peur d'ébranler ses rêves. S'il doute de lui, qu'il a peur de faire le saut, ou encore qu'il ne sait pas par où commencer, il y a de fortes chances qu'il subisse des contraintes individuelles.

C'était pourtant une bonne idée !

Un projet ambitieux à Cleveland démontre que la voie de la rentabilité est souvent plus périlleuse que l'on pense. Quelque treize mois après le champagne et les canapés, la réalité a vite rattrapé ce projet pavé pourtant de bonnes intentions.

La coopérative Green City Growers a ouvert ses portes grâce à un investissement de 16 millions de dollars. Son but était de faire pousser en serre hydroponique quelque 3 millions de têtes de laitue par année. Mais le projet aussi ambitieux a été construit sur de mauvaises hypothèses de base. Le *business plan* bien étoffé qui s'appuyait sur un idéalisme bien veillant n'a pas résisté très longtemps aux réalités du marché.

Les initiateurs du projet avaient fait l'hypothèse que les institutions locales allaient générer suffisamment de vente pour atteindre le point mort. Selon eux, les cafétérias de l'université et de l'hôpital qui achetaient leurs laitues des fermiers californiens achèteraient désormais d'eux pour sauver des coûts et diminuer leur empreinte environnementale. Une simple vérification sur le terrain leur aurait permis de constater que les fermiers californiens avaient négocié des ententes à long terme à des prix défiant toute concurrence avec les distributeurs qui fournissaient ces institutions.

Vous recevez un client, vous désirez vraiment l'inciter à se lancer en affaires? Il hésite! La question n'est pas comment susciter le désir chez lui, mais plutôt comment cesser

de le refouler. La première chose que vous devriez tenter de faire c'est de l'inciter à « démarrer » quelque chose, n'importe quoi qu'il a le goût de faire et de mettre en action dès aujourd'hui. S'il ne le fait pas, c'est parce qu'il subit des contraintes. Peut-être qu'il vous dira qu'il n'a pas une bonne idée, qu'il peur de se faire voler son idée, qu'il ne sait pas par où commencer, ou encore que c'est une question de manque d'argent! En examinant de plus près les « *success stories* », bon nombre d'entrepreneurs ont démarré sans une idée précise, et avec très peu de ressources. Rare ceux qui l'ont fait dans des conditions idéales. Certains venaient de vivre un divorce, d'autres étaient complètement fauchés. Ces contraintes auraient pu les retenir, mais ils ont tous trouvé des stratégies pour contrôler l'incertitude.

Pour revenir à votre client, si vous trouvez l'élément qui l'empêche de partir à son compte, vous avez peut-être découvert la clé de voute autour duquel vous pourriez construire votre démarche d'accompagnement. Il est possible de l'aider à faire progresser son idée en ramenant l'action très près de lui (de l'action de proximité), en l'incitant à parler à des gens, des clients, des fournisseurs, des experts de son réseau de contacts afin de leur demander conseil sur la meilleure façon de démarrer son entreprise; quoi prendre en considération? Quel produit offrir? Quelle technologie utiliser? Comment le fabriquer ou le livrer? Ou encore, comment le vendre?

Le professionnel en développement économique peut aider l'entrepreneur à réfléchir et à imaginer la prochaine action, et celle qui suit... afin qu'il puisse se doter d'un plan de match pour faire progresser ses idées vers l'avant, de plus en plus vers la réalité, vers un modèle d'affaire viable. Si le client n'est pas prêt à se faire *challenger*, votre accompagnement n'est peut-être pas pour lui.

L'entrepreneuriat c'est une façon particulière de voir notre monde, combiné à la créativité et à une personnalité proactive. La créativité entrepreneuriale repose sur trois grandes composantes :

- Les perceptions- les besoins, les problèmes, l'environnement;
- La réflexion- la résolution de problème et les solutions viables;
- la communication- pour susciter l'engagement des parties prenantes.

La perception- La première phase créative consiste à générer beaucoup d'information. Cette matière brute servira à imaginer les hypothèses de base de la *startup*. Les perceptions sont toujours sélectives, limitées et biaisées. Tout d'abord, la façon dont l'entrepreneur perçoit l'environnement peut lui permettre de découvrir un problème évident à résoudre, des ressources mal utilisées ou des besoins partiellement comblés. La désirabilité perçue et la faisabilité perçue de son projet et de ses compétences influencent aussi ses intentions. Non seulement il doit se sentir suffisamment attiré par son projet pour agir, il doit aussi construire son attachement envers lui. Sans attachement, il est impossible de persister suffisamment longtemps pour implanter

l'idée. Il doit croire que c'est faisable et accessible parce qu'il dispose des moyens et des ressources pour le mener à bien. C'est le développement de son sentiment d'auto-efficacité. Enfin, chaque entrepreneur a une sensibilité différente aux opportunités parce qu'il dispose de moyens et des motivations différents. L'attachement de l'entrepreneur envers son projet se construit à travers les relations qu'il développe avec son environnement.

L'attachement envers une idée agit comme une pieuvre qui étend peu à peu ses tentacules. À mesure que le projet se développe, le nombre de liens augmente. Plus il y a de tentacules, plus l'attachement devient organisé et sélectif. Plus l'entrepreneur devient passionné et expérimenté, plus ses tentacules s'épaississent jusqu'à ce qu'ils deviennent indestructibles.

La plupart des entrepreneurs tiennent pour acquis que l'environnement d'affaires existe seulement par ce qu'ils perçoivent à travers leurs cinq sens. Ils ont (nous avons) de la difficulté à traiter l'information parce qu'ils ont des limites cognitives. Contraints par leurs biais cognitifs ou par leur manque d'expérience, ils perçoivent l'environnement de manière trop restreinte. L'attachement envers leur projet est alors très fragile. On peut limiter les contraintes en les aidant à élargir leurs sources d'information (en pratiquant la dérive exploratoire par exemple), en les aidant à changer de perspective ou en les mettant en contact avec d'autres personnes qui peuvent prêter main-forte (des clients potentiels, des experts ou des pairs). Enfin, en posant les bonnes questions, il est possible d'avoir un regard neuf de leur situation.

La réflexion- dès qu'ils possèdent suffisamment d'information (en quantité et en qualité), les entrepreneurs cogitent, trient et créent de nouveaux liens qui leur permettront d'imaginer des solutions viables. Parmi toutes les options qui leur sont accessibles, les entrepreneurs retiennent celles qui correspondent à la meilleure adéquation entre des besoins du marché et de leurs moyens. C'est autour de cette option qu'ils construiront une opportunité d'affaires. Plus l'opportunité est claire et précise, plus ils seront en mesure de repérer sources d'incertitudes. Tout comme les erreurs de perceptions, plusieurs contraintes peuvent biaiser leur processus de réflexion. La façon dont ils identifient les problèmes, l'approche utilisée pour les résoudre et leur persistance dans la mise en place des solutions sont autant d'éléments qui peuvent poser problème.

Les entrepreneurs font des validations sommaires. Ils surestiment la valeur de l'information qu'ils possèdent déjà ou sont incapables de circonscrire convenablement le problème. Les perceptions limitent leur capacité de décider et d'agir. Certains deviennent littéralement en amour avec leur idée. D'autres convergent trop rapidement vers des opportunités peu viables. Enfin, bon nombre d'entre eux manqueront de persistance et voudront sauter les étapes pour faire un démarrage rapide. On peut aider les entrepreneurs en élargissant notre trousse à outils, en utilisant par exemple des

approches, méthodes ou processus entrepreneuriaux comme l'effectuation ou le *lean startup*. Le meilleur outil sera toujours celui qui sera apprécié et utilisé par l'entrepreneur. On peut aussi lui donner comme défi d'explorer plus d'idées avant d'en sélectionner une ou encore, en challengeant ses hypothèses fondamentales surtout celles qui concernent sa proposition de valeur. Comme plusieurs hypothèses s'avèreront non fondées, les premiers efforts d'une *startup* doivent d'abord viser à les valider ou les invalider le plus rapidement possible.

La communication- Une idée qui semble extraordinaire pour un entrepreneur peut laisser complètement indifférent un client. Personne n'a l'obligation de l'adopter ou de partager cet enthousiasme. Il faut savoir comment vendre la valeur de ses idées. C'est une contrainte importante. L'entrepreneur doit susciter de l'engagement et de la mobilisation autour de ses idées, sans quoi son projet se retrouve devant une impasse. La plus grande difficulté consiste à articuler clairement ses idées de manière à susciter l'adhésion d'un nombre croissant de parties prenantes.

Il doit savoir les vendre en misant sur leurs avantages distinctifs, les mettre en scène ou apprendre à demander pour susciter des engagements constituent des façons de contourner les contraintes de l'expression.

Les entrepreneurs peuvent apprendre à devenir plus créatifs en surmontant les contraintes associées à la perception, la réflexion et la communication.

Il est difficile de déterminer avec exactitude comment débiter en affaires, car cela dépend de nombreux facteurs. Plutôt que d'avoir une idée initiale précise, l'entrepreneur doit miser davantage sur la capacité d'améliorer et de faire progresser l'idée. Il s'agit non pas d'un développement progressif prédéterminé, mais plutôt un parcours qui se précise dans le feu de l'action. Pour l'aider à entamer ses démarches, le professionnel doit s'attarder sur ce qui empêche son client de faire le premier pas. J'ai parcouru le monde entier en posant toujours la même question à des centaines de gens. Les mêmes objections qui ressortent.

Voici les sept objections les plus souvent soulevées par les entrepreneurs novices qui les empêchent d'agir :

Objection 1 — Il me faut une grande idée pour démarrer

Selon la croyance, l'entrepreneur qui réussit est un grand visionnaire, doté d'une grande idée, bravant un à un les obstacles qu'il rencontre sur son chemin. Ne pas avoir de bonnes idées au départ peut constituer pour certains une contrainte importante. Mais qu'est-ce qu'une bonne idée? D'où les idées proviennent-elles? Qui décide si l'idée est la bonne? Une idée n'a pas de valeur en soi.

Plusieurs croient fermement avoir trouvé la « grande idée », celle que tout le monde va s'arracher! D'autres continueront à chercher toute leur vie l'instant eurêka, le moment de pure vision, l'idée révolutionnaire qui changera le monde. En réalité, la valeur réelle d'une idée se valide seulement après coup, avec le temps, lorsqu'elle suscite de plus en plus l'adhésion des clients et des parties prenantes. Ce qui compte ce n'est pas la qualité de l'idée, mais la qualité de son exécution.

Steve Job : le visionnaire

« La stratégie d'Apple est vraiment simple. Tout ce que nous voulons faire c'est de mettre un super ordinateur dans un livre que nous pouvons transporter et apprendre à utiliser en vingt minutes. Et nous voulons faire cela avec une connexion radio, ce qui évite d'avoir à brancher l'appareil à quoi que ce soit pour communiquer avec d'énormes bases de données sur d'autres ordinateurs ». C'est ce qu'il déclara en 1983, bien avant le iPad, le Wi-Fi et Internet. Sans aucun doute, Steve Job était un grand visionnaire. Mais les entrepreneurs ne sont pas tous des Steve Job.

Les entrepreneurs comme Sam Walton de Wal-Mart ont débuté avec une idée très banale, ou très peu définie. Ils ont développé leur idée en faisant une première action, puis en la poussant constamment vers l'avant pour la faire progresser. Leurs démarches n'ont rien d'un « big bang créatif » ou d'un rare moment de pur génie. À partir de leur idée, ils ont travaillé leur modèle d'affaires. Il s'est peu à peu raffiné. À la fin, leur idée de départ est devenue un très grand concept. Ces entrepreneurs ont réinventé leur marché, sans l'avoir manifestement planifié ou désiré.

Pour améliorer ou renforcer leur première idée, ils se sont tournés vers les autres, d'éventuels partenaires, des collaborateurs... d'afin d'obtenir d'eux des conseils, de l'aide, ou de nouveaux moyens.

Une bonne idée peut devenir un échec, et une mauvaise idée peut se transformer en un petit trésor. Tous les entrepreneurs d'expérience vous diront que la meilleure façon de valider une idée, c'est en l'expérimentant à petite échelle, en la testant directement auprès de clients potentiels, juste pour voir l'effet qu'elle produira. L'idée d'affaires est seulement un médium créatif, un canevas blanc sur lequel l'entrepreneur peut laisser libre cours à son imagination. D'une façon ou d'une autre, l'idée changera, se bonifiera et se développera selon les opinions des clients, au gré des partenariats ou de nouvelles possibilités découvertes en interagissant avec d'autres personnes.

Objection 2 — Je n'ai pas d'argent

Votre client n'est pas prêt à se lancer en affaires. C'est peut-être pour une question d'argent. Combien faut-il d'argent pour se lancer en affaires? Pour se sentir en sécurité?

Un entrepreneur n'est pas quelqu'un qui aime prendre des risques indus. Il n'est pas un spéculateur et ne parie pas sur les choses qui sont hors de son contrôle. Il fait ce que Ted Turner de CNN ou Bernard Arnault de LVMH ont toujours fait, monter des affaires, qui à l'occasion ne lui coûtent absolument rien. Mais dans bien des cas, ces affaires ne coûtent rien non plus à la contre partie. On est loin de l'entrepreneur prédateur qui fait tout pour gagner.

Il propose de nouvelles façons de valoriser des actifs, créent des partenariats, relancent des entreprises au bord de la faillite ou encore, récupèrent des produits, des actifs, des technologies ou des matières premières que d'autres ne veulent plus.

Les leçons apprises de l'éclatement de la bulle internet en 2001 nous ont démontré que même si l'entrepreneur disposait de 1 000 000 d'euros, de 50 000 000 euros, voire 100 000 000 euros pour monter une affaire, cela ne garantissait en rien son succès. Trop d'argent lors du démarrage crée un faux sentiment de confiance. Ce qui éloigne l'entrepreneur de ses vraies tâches; bien valider ses hypothèses, convaincre des gens d'embarquer avec lui, former des partenariats, développer ses marchés, bien définir son modèle d'affaires...

L'ange financier Sir Terry Matthews (Mitel) au Canada, n'investit toujours que le strict minimum dans les nouvelles entreprises qu'il parraine, à coup de quelques dizaines de milliers de dollars à chaque ronde, juste ce qu'il faut pour amener une nouvelle idée sur le marché. S'appuyant sur sa vaste expérience des *startups*, il sait qu'au début de leurs démarches, les entrepreneurs ont de la difficulté à cerner les enjeux stratégiques de leur projet. Ils risquent de dilapider les fonds en publicité mal ciblée, en mobilier luxueux, en salaires extraordinaires...

Avoir accès à très peu de moyens au départ incite les gens à être davantage créatifs. Le manque d'argent est une contrainte qui les oblige à voir les choses autrement et les faire autrement. Lors des premières étapes d'un démarrage, la valeur d'une entreprise est beaucoup plus reliée à ce que l'entrepreneur possède déjà; son talent, sa passion, son temps, ses contacts, sa capacité de s'entourer d'une bonne équipe et sa capacité de générer de l'enthousiasme et la mobilisation autour de son projet.

Objection 3- Je ne veux pas prendre des risques

« Lorsque l'on fait des choix faciles, la vie devient difficile; lorsque l'on fait des choix difficiles, la vie devient facile » - *Robert T. Kiyosaki*

Selon la croyance, il faut prendre d'énormes risques pour réussir en affaires. Les échecs et les faux départs font partie de la réalité de la plupart des *startups*. Il n'est pas étonnant que la peur de l'échec occupe une grande place dans la littérature d'affaires. Les risques sont cependant bien réels puisque la moitié des entreprises créées cette année fermeront leur porte avant de fêter leur 5^e année. La tolérance aux risques varie d'un individu à l'autre. Certains entrepreneurs ont une tolérance élevée au risque et d'autres le fuient comme la peste. Mais aucune étude n'a encore démontré le goût particulier des entrepreneurs pour prendre des risques.

La peur de l'échec retient plus du tiers des gens de se lancer en affaires. Selon eux, les conséquences d'un échec sont trop élevées, tant pour leur vie personnelle que pour leurs proches.

La peur peut avoir une telle emprise sur les gens qu'ils ne vivent plus qu'en fonction d'elle. Ils tentent d'éliminer les risques à tout prix, en créant autour d'eux un monde de plus en plus compliqué, en multipliant les structures et des contraintes qui les éloignent de l'action et qui freinent les actions des autres (comme c'est souvent le cas avec la famille immédiate de l'entrepreneur). Lorsque la peur de l'échec est omniprésente dans une société, elle devient la principale contrainte de l'entrepreneuriat.

La capacité à prendre des risques n'est pas propre aux entrepreneurs. Ceux qui pratiquent le « base jump » ou qui font de la course automobile prennent aussi d'énormes risques. Cela ne fait pas d'eux des entrepreneurs. Aucune activité ne peut se dérouler sans risque. Ce qui est différent chez les entrepreneurs, c'est la façon dont ils perçoivent les conséquences de leurs actions. Ils ne cherchent pas à éliminer le risque, mais à le contrôler.

Sir James Dyson, l'inventeur et le fondateur de la compagnie Dyson croit aux effets positifs de l'échec. C'est une étape cruciale pour développer des solutions vraiment innovatrices. Il a créé 5 126 versions de son célèbre aspirateur avant de trouver la bonne. Selon lui, l'échec est intéressant parce qu'il nous fait progresser. On n'apprend pas des succès, mais des échecs.

pratiquent le « base jump » ou qui font de la course automobile prennent aussi d'énormes risques. Cela ne fait pas d'eux des entrepreneurs. Aucune activité ne peut se dérouler sans risque. Ce qui est différent chez les entrepreneurs, c'est la façon dont ils perçoivent les conséquences de leurs actions. Ils ne cherchent pas à éliminer le risque, mais à le contrôler.

L'entrepreneur doit tirer profit de chacune de ses expériences et traiter l'échec comme une occasion d'apprendre. L'échec ne doit pas devenir une raison d'abandonner ou une excuse pour ne rien commencer. S'il n'agit pas, il ne pourra jamais connaître la réaction du marché ni apporter des correctifs à ses idées. S'il ne le fait pas, il ne pourra savoir si la carrière de l'entrepreneuriat est faite pour lui, ou connaître ce qu'il aime faire. Enfin, s'il n'agit pas, personne n'embarquera dans son projet et rien ne se passera.

Objection 4 — Je n'ai pas ce qu'il faut

Les entrepreneurs chevronnés ne sont pas des personnes d'exception dotées d'un fort charisme, d'un sens inné de la vente et de l'organisation. Même si une personne n'est pas de cette étoffe, elle peut quand même réussir. Les entrepreneurs ont des forces et des faiblesses comme tout le monde. Cela veut dire qu'il n'y a pas de profils types, mais une très grande variété de profil.

En côtoyant les entrepreneurs régulièrement on s'aperçoit vite que l'entrepreneuriat est davantage une expérience passionnelle. Vivre une passion est une des expériences humaines les plus communes. On peut trouver des sources de passion partout où l'on retrouve des êtres humains. En suivant sa propre passion, chaque individu peut avoir la motivation nécessaire pour devenir entrepreneur. La passion incite à l'action. Et l'action sera toujours le meilleur antidote à la peur.

Lorsqu'ils démarrent en affaires, les entrepreneurs vivent une expérience émotionnelle très intense. Ils vivent de la joie, du bonheur, de l'espoir, de la fierté, mais aussi de la frustration et de la colère. Cela peut paraître un peu cliché, mais le processus amoureux qui unit deux personnes ressemble beaucoup à l'attachement de l'entrepreneur avec un projet. Lorsque l'entrepreneur tombe sous l'emprise de son projet, il vit des moments exceptionnels de plaisir, de bien-être et de performance. Mihaly Csikszentmihalyi (à prononcer Chic cenne mi ail) nomme cette forme de fonctionnement optimal, l'état de flot, que l'on associe aux meilleures performances des athlètes, des artistes... et bien sûr à des entrepreneurs.

Les entrepreneurs chevronnés ont appris avec le temps à recréer cet état de conscience et à le maintenir de façon intentionnelle pour pouvoir continuer à entreprendre de nouveaux projets toute leur vie.

Complètement engagés par ce qu'ils font, ils réalisent des activités qui présentent des défis qu'ils peuvent relever parce qu'ils croient en leurs moyens. Walt Disney disait : « Nous ne faisons pas des films pour faire de l'argent, nous faisons de l'argent pour faire plus de films ». Cette vision des choses place la passion comme un puissant déterminant de l'intention entrepreneuriale.

Une des tâches les plus importantes du professionnel de l'accompagnement qui désire faire progresser ses clients c'est de les aider à trouver leurs passions pour mieux canaliser leurs efforts, non pas en donnant des « devoirs », mais en mettant en scène des défis de plus en plus audacieux afin de constamment les pousser plus loin. En ce sens, le professionnel agit un peu comme l'imprésario des entrepreneurs.

Objection 5- Créer de la valeur, ce n'est pas pour moi

Nous vivons dans un monde d'abondance sans précédent. Chaque année, des dizaines de milliers de nouveaux produits viennent combler les étagères des magasins. Même

les services tendent à se multiplier. Les consommateurs disposent de possibilités de choix sans cesse croissant et le rythme des changements va en accélérant. Le syndrome de l'excès de choix les guette. Quant aux *startups*, elles ne sont pas à l'abri des produits « me-too ». La pression exercée par les accélérateurs ou les VC pour réussir dans un court laps de temps les pousse à la banalité et à la multiplication de produits.

Prenons par exemple les écrans solaires. Ils sont offerts en crème, en lotion, en gel, en mousse et même en vaporisateur. Pourtant peu de facteurs les différencient les uns des autres. Il est impossible de faire sa place au soleil en multipliant à l'infini les formats, les recettes, les couleurs ou les emballages, car les consommateurs en veulent plus pour leur argent!

Trop de choix sans qu'aucun produit ne se démarque réellement crée de la confusion. Un consommateur confus n'achètera pas! S'il n'est pas en mesure de repérer rapidement la différence qu'il ne peut la goûter, la sentir, ni même la toucher, il reviendra à ses valeurs sûres, le prix le plus bas ou encore ses marques préférées, même si c'est un produit technologique.

Rares sont les entrepreneurs qui créent de nouveaux produits ou ouvrent de nouveaux marchés. La plupart se contentent de fournir des produits et services déjà existants (ou offrir des modifications de nature cosmétique) à des clients qui en achètent déjà.

Le problème n'est sûrement pas leur manque d'idées, puisque chaque entrepreneur a accès, en moyenne à huit nouvelles opportunités par année. C'est parce qu'ils sont sous l'influence de biais anti-crétifs qu'ils rejettent d'emblée, sans même le savoir, les nouvelles idées. Alors que l'incertitude fait partie du terrain de jeu des entrepreneurs chevronnés, les entrepreneurs les moins expérimentés ne savent pas comment conjuguer avec l'incertitude. Il leur est très difficile d'évaluer le potentiel d'une idée créative (nouvelle et utile) puisque tout ce qui est nouveau est une source importante d'incertitude.

L'incertitude crée une tension émotive insoutenable que les entrepreneurs cherchent à réduire ou à éliminer, en agissant à partir des éléments auxquels ils sont déjà familiers. C'est pour cette raison qu'ils vont souvent préférer des produits connus dans des marchés.

L'incertitude enclenche la recherche d'idées nouvelles. Mais en même temps, l'incertitude rend les entrepreneurs plus méfiants. Ceci constitue un véritable dilemme créatif.

Pourtant la création de valeur ne repose pas entièrement sur les habiletés créatives d'un individu. Il peut mettre en application un processus simple, faire de l'imagination un processus collectif. Dans une démarche exploratoire, l'interaction avec les autres, les

clients, les fournisseurs apportent quelque chose de nouveau et d'important dans la démarche de création. C'est la capacité d'améliorer et de faire progresser les idées par l'apport des moyens des autres.

Les entrepreneurs qui font appel à un vaste réseau de contacts vont reconnaître plus d'opportunité que ceux qui travaillent seuls. L'implantation de ces opportunités sera aussi accélérée. La grandeur du réseau est un bon indicateur des moyens dont dispose un entrepreneur. Plus la base d'information est large, plus il aura accès à des idées, et plus il aura les moyens de les réaliser.

Objection 6 — Je n'ai pas besoin de m'entourer

Symbolisant la réussite entrepreneuriale, nous avons tendance à idéaliser le parcours des entrepreneurs bien en vus, qui ne doivent qu'à eux-mêmes leur réussite. Il est impossible d'entreprendre à partir de rien, sans aucune aide externe. L'entrepreneuriat est une construction collaborative et sociale. C'est l'adhésion sociale qu'elle génère qui détermine le succès d'une entreprise.

Tous les entrepreneurs ont reçu à un moment donné l'appui d'un mentor (ou des mentors), d'une personne d'expérience, d'un clan familial, qui les ont aidés financièrement, ouvert leurs réseaux de contacts ou offert leurs expertises afin de les aider à faire le saut, à mieux gérer leur entreprise ou encore, à passer à travers une crise.

C'est la capacité de s'entourer de talents, de personnes loyales et complémentaires qui fait toute la différence dans la mise en place d'une entreprise à fort potentiel. Plutôt qu'essayer de tout diriger, comme dans les *Mama's and Papa's Operation*, ou les entreprises artisanales, les entrepreneurs à fort potentiel cherchent plutôt à mobiliser chaque partie prenante afin d'embarquer dans leur projet.

Il est possible de débiter seul, mais tôt ou tard, l'entrepreneur devra s'entourer d'une équipe et ainsi avoir accès à plus de moyens. La réussite d'une entreprise dépend de la capacité à travailler avec les autres de susciter leur engagement et leur enthousiasme. Et ce n'est pas toujours facile de faire confiance à ceux qui sont ouverts aux nouvelles idées et qui peuvent aider à les développer.

Comme le révèle le principe de Peter, dans une hiérarchie, chaque employé tend à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence. La plupart des entrepreneurs connaîtront aussi ce plafond s'ils ne sont pas capables de faire confiance aux autres pour bien s'entourer.

Objection 7 — Je n'ai pas besoin d'aller valider

Les efforts déployés afin de bien comprendre les besoins des clients potentiels peuvent faire (et feront) la différence entre le succès et l'échec. Le plus grand danger qui guette une *startup* c'est d'investir massivement du temps, de l'argent à construire quelque chose dont personne ne veut. L'entrepreneur doit débiter ses démarches en rencontrant des prospects pour sonder leur intérêt. Il n'a pas besoin d'un produit/service parfait, encore moins d'avoir fait son business plan avant de les rencontrer.

Une des plus grandes difficultés de l'accompagnement est de faire comprendre que le produit, aussi extraordinaire qu'il puisse paraître, risque fort de ne pas intéresser l'acheteur. La validation est un déterminant du succès. Si l'entrepreneur tarde à le faire, c'est possiblement parce qu'il a peur du rejet, qu'il est intimidé devant le client ou qu'il a peur de perdre son rêve. Leur subconscient les protège en évitant qu'ils se retrouvent dans les situations où ils courent le risque de rejet.

L'objectif de la validation est de trouver la bonne combinaison entre la proposition unique de valeur et le bon segment de marché, le plus vite possible avant que l'entrepreneur n'ait plus de ressources. Valider c'est obtenir la rétroaction des autres sur ce que l'entrepreneur fait et comprendre ce qui est important pour eux. À l'opposé, celui qui ne fait pas de la validation, personne ne reconnaîtra ses efforts ni l'utilité du travail accompli jusqu'à présent.

Une bonne pratique : la préparation conjointe des rencontres de validation

Au contact avec des clients potentiels ou de leurs pairs, les entrepreneurs ont une meilleure écoute. Ils ont plus de chance d'adapter leur produit en fonction des commentaires ainsi obtenus. Il est plus facile de *coacher* un entrepreneur lorsqu'on le voit en pleine action. Lorsque l'entrepreneur vit un stress, il aura tendance à demeurer dans sa zone de confort. L'anticipation d'une rencontre avec des clients potentiels peut créer un stress intense et de la peur. Il résistera peut-être! Le professionnel en développement économique peut l'aider à diminuer son inconfort en organisant avec lui des rencontres intensives de validation (4-7 rencontres par jour) auprès de clients potentiels. Il peut l'aider à se préparer, en identifiant des clients potentiels à visiter et en construisant un schéma de rencontre. À l'occasion, le professionnel peut lui-même prendre les rendez-vous. Les rencontres avec les clients peuvent se faire conjointement. Se sentant plus encouragé, l'entrepreneur développe ainsi sa confiance. Ses peurs sont ainsi mieux contrôlées. Lors de la rencontre, le professionnel laisse l'entrepreneur faire sa présentation et réaligne le tir au besoin. Son but est de faire en sorte qu'il obtienne le maximum d'information de chaque rencontre afin qu'il puisse prendre des décisions éclairées.

1.4.2. La passion : le plus grand des motivateurs

La passion est liée à notre quête du plaisir et au désir de s'épanouir en faisant des activités stimulantes. Lorsque nous poursuivons une passion, parmi toutes les options disponibles, celle que l'on choisit devient la seule qui nous intéresse. Afin pouvoir vivre son rêve olympique, un athlète qui aura investi vingt années dans son sport, avec tous les sacrifices que cela comporte, est nécessairement animé par la passion. De même, Gérard Blitz et Gilbert Trigano n'auraient pu consacrer 40 ans de leur vie pour faire naître et croître le Club Med sans qu'il y ait une bonne dose de passion.

Robert J. Vallerand, Ph. D. du Laboratoire de recherche sur le comportement social du département de psychologie de l'Université du Québec à Montréal propose une définition de la passion : c'est une forte inclination pour une activité de quête de soi que les personnes aiment, qu'ils trouvent importante et pour laquelle ils sont prêt à investir du temps et de l'énergie. Les gens apprennent plus rapidement lorsqu'ils poursuivent un rêve à travers leur propre passion.

La passion constructive

La passion mène à une forme d'intériorisation qui cultive l'autonomie et forge l'identité. C'est comme si le sujet possédait une personne et non l'inverse. L'activité et la personne ne font plus qu'une. Elle se reconnaît non plus en train de pratiquer une activité, mais comme étant l'activité. Elle ne fait plus du triathlon, elle devient un triathlète. Elle n'écrit pas un livre, elle devient écrivain. Elle ne fait pas des affaires, elle devient entrepreneur.

Lorsque ses buts sont constructifs, la passion procure un immense bien-être parce qu'elle permet de créer des liens enrichissants avec les autres (l'enthousiasme est communicatif !), tout en développant un sentiment de compétence et de liberté. La passion peut même inciter les gens à sacrifier un peu de liberté pour exécuter des tâches moins excitantes, moins valorisantes, plus routinières, mais tout aussi importantes pour la réussite d'un projet.

La plupart des entrepreneurs sont heureux et connaissent le succès parce qu'ils font ce qu'ils aiment. Étant donné que les changements sont constants, ils doivent rester ancrés dans ce qui les passionne, ce qu'ils aiment faire. Les passions sont relativement stables dans le temps et servent de fondation sur laquelle ils peuvent construire leur projet. En partant de leurs moyens (la passion en est une composante), il leur sera plus facile de créer ou faire leur place dans un environnement en constant changement. Il faut croire en ses rêves et au potentiel des gens de les réaliser. La passion a cependant ses limites. Les entrepreneurs doivent aussi se préoccuper de leurs clients. Malheureusement, sous l'influence des biais, plusieurs se préoccupent davantage de leur propre bonheur, au détriment du bonheur de leurs clients. Ils feront ce qu'ils aiment, et pas nécessairement ce qui est le plus utile pour faire progresser leur entreprise.

1.4.3. L'influence des biais dans les décisions

Pourquoi tant de gens se lancent-ils en affaires, même si cela se traduit souvent par un échec ou par un faible rendement financier? Les entrepreneurs semblent également vouloir persister en affaires malgré le potentiel très limité de leur entreprise. Trois facteurs peuvent expliquer cette situation, une différence de perception quant aux risques réels, des motivations autres que pécuniaires et surtout, l'excès de confiance. Cette dernière est liée à leurs biais comportementaux. Ces biais les amènent à faire des erreurs d'interprétation lorsqu'ils tentent d'estimer les résultats de leurs actions.

Lorsque les situations qu'ils rencontrent sont nouvelles, très complexes ou incertaines, les entrepreneurs font appel à des heuristiques pour les guider dans leurs réflexions et donner un sens à leurs décisions. Une heuristique est un ensemble de règles, de mécanismes de la pensée et d'opinions subjectives afin d'accélérer la prise de décision. Le gros bon sens, le test derrière l'enveloppe et l'intuition sont tous des heuristiques. Elles sont très utiles parce qu'elles simplifient la prise de décision. Elles sont aussi à l'origine des biais qui provoquent d'importantes erreurs d'interprétation. C'est souvent à cause d'un mode de pensée déficient que ces erreurs d'interprétation surviennent. Chaque décision subséquente empire les choses parce qu'elle découle de perceptions erronées.

Des spécialistes ont découvert que les entrepreneurs sont soumis à une très grande variété de biais cognitifs. En voici deux exemples :

L'effet de halo

Les gens retiendront l'information qui va dans le sens de leur première impression (positive ou négative) et généraliseront cette impression aux décisions subséquentes. C'est ce qui crée un effet de halo autour du projet. Ainsi, s'ils aiment une idée, qu'ils sont convaincus du potentiel, ils susciteront, découvriront, retiendront et généraliseront les faits qui vont dans le sens de leur première impression et construiront leur projet autour de ces faits. Ils feront preuve d'aveuglement volontaire, rejetant toute information qui va dans le sens contraire, même si elle pourrait s'avérer très utile.

L'effet de la proximité

Le biais de l'effet de la proximité amène les entrepreneurs à préférer et reproduire les idées qui existent dans leur environnement immédiat. Ils s'attachent à une idée qu'ils connaissent déjà, même si le potentiel est limité, plutôt que de courir le risque d'explorer des idées dont ils ne connaissent pas le potentiel. Une opportunité obtenue vaut mieux qu'une opportunité attendue ou promise.

Le seul fait d'être exposé de façon répétitive à des idées d'entreprise situées à proximité d'eux les rendent plus désirables, parce que le système cognitif des êtres humains aime d'emblée ce qui est familier.

La proximité amène les entrepreneurs à préférer des gens, des idées, des activités, des lieux qui sont près d'eux, tant sur le plan géographique, culturel, social que professionnel.

L'entrepreneur ne peut posséder toute l'information dont il a besoin avant de se lancer en affaires. Il obtiendra la plupart de ses connaissances une fois en affaires. Il doit posséder juste assez d'information pour faire le saut, pas plus. Lorsque les biais l'amène à percevoir positivement les situations, sa motivation et son engagement sont multipliés. Sans ces deux éléments fondamentaux, tout passage à l'acte devient impossible. Les biais influencent positivement l'action d'entreprendre.

Cependant, les biais cognitifs ont aussi des effets négatifs. Lorsqu'il se fie davantage à son intuition et non à des hypothèses validées, le risque d'échec est élevé. Hyper optimistes de nature, les entrepreneurs ont tendance à surévaluer positivement les idées sur lesquelles ils travaillent, qu'elles ne le sont en réalité. Cette illusion positive crée une distorsion entre leurs propres perceptions et l'ancrage de leur projet dans la réalité. Sous l'influence des biais, ils agissent comme s'ils étaient absolument certains de connaître le succès, résistants même à toutes demandes de validations terrains que vous pourriez leur faire.

Les entrepreneurs qui possèdent le plus de connaissances préalables sont moins « hyper optimistes » dans leur projet. Les entrepreneurs qui créent par opportunité sont aussi moins « hyper optimistes » que leurs vis-à-vis qui créent par nécessité. Par manque d'expérience, les entrepreneurs novices qui ont un haut niveau d'éducation et qui démarrent une entreprise dans un environnement complexe risquent de sous-évaluer l'impact de la compétition et le temps requis pour initier les premières ventes.

Inconscients de tous les risques et les écueils qui les guettent, les entrepreneurs deviennent hyper optimistes quant à leur propre capacité et le potentiel perçu de leur projet. Ils anticipent que les événements négatifs vont tourner en leur faveur. Ils sous-estiment ainsi les probabilités d'être confrontés à des conditions défavorables. Lors de la phase de démarrage, il est difficile de trouver l'équilibre entre les biais positifs, qui sont alimentés par l'enthousiasme, la passion et les biais négatifs qui eux, mènent à des erreurs d'interprétation et à des risques d'échec plus élevés.

Qu'ils soient de nature perceptuelle, cognitive, ou émotionnelle, dans chaque décision importante, plus d'une trentaine de biais peuvent intervenir en même temps. Voici différents types de biais et leurs effets possibles sur leur mode de pensée:

| Principaux biais qui influencent les entrepreneurs¹⁸ | |
|--|---|
| <i>Types de biais</i> | <i>Effets possibles de ces biais</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Biais de la familiarité et de la simple exposition • Biais de conservatisme et de confirmation • L'effet de Halo | L'entrepreneur reproduit des solutions passées afin de régler de nouveaux problèmes. Il ne choisit pas nécessairement l'option optimale, mais celle qu'il pense mieux contrôler. Il choisit les informations dans le sens de ses convictions, celles qui viennent appuyer ses propres croyances. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Excès d'optimisme • Excès de confiance et orgueil • Perte de confiance • Aversion aux pertes et aux regrets | L'entrepreneur engage des ressources insuffisantes ou excessives. Il a l'illusion de contrôler les événements, même ceux qui sont hors de son contrôle. Il n'a pas besoin de conseils ou d'aide. À l'inverse, en cas d'échecs répétés, il peut vivre un excès de pessimisme. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Expériences émotionnelles • Désordres passionnels ou affectifs | L'envie, la peur, l'humiliation, la joie, la fierté, la honte, la culpabilité, la satisfaction sont des sentiments vécus différemment d'un entrepreneur à l'autre même s'ils sont confrontés à des situations identiques. Chacun percevra les risques différemment et jugera aussi les opportunités de façon différente. Les expériences passées et l'environnement influencent ces sentiments. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contagion par imitation • Difficultés relationnelles • Effet de la simple exposition | Les entrepreneurs sont influencés par les normes sociales et le besoin de se conformer. Ces biais peuvent être amplifiés par les médias qui créent un effet d'entraînement qui incite les entrepreneurs à suivre la vague et lancer des entreprises dans des secteurs encombrés par la concurrence. Ils subissent l'influence de mythes ou de croyances non fondées de la société face à l'entrepreneuriat. |

L'analyse des biais est trop complexe pour en déterminer tous les effets. Mais il est possible de limiter l'impact négatif des biais dans leurs décisions stratégiques.

¹⁸ D'après Jean-Jacques Pluchart, les biais psychologiques de l'accompagnement Entrepreneurial, PRISM- Sorbonne

1.4.3.1. Comment limiter l'effet des biais sur les décisions stratégiques

Les chercheurs Taylor et Brown (1988) ont démontré que les biais sont malléables. On peut en diminuer les effets grâce à l'apprentissage et à mesure que l'on gagne en expérience.

En accompagnement, les pratiques utilisées ont pour but de challenger les entrepreneurs, afin de susciter leur réflexion et les pousser vers l'action. En situation de stress intense ou d'incertitude élevée, trop d'entrepreneurs se concentrent sur les tâches pour lesquelles ils se sentent les plus compétents ou qu'ils ont le plus de plaisir à faire. Ils mettent moins d'énergie sur les autres tâches, même si elles permettraient de faire progresser davantage leur projet.

Un biais cognitif est une erreur dans la prise de décision ou le comportement choisi. Il résulte d'une faiblesse cognitive dans le traitement de l'information. En limitant l'effet des biais, les entrepreneurs abordent les tâches reliées à leur projet de manière plus réaliste, et ils se concentrent sur celles qui feront progresser le plus leur projet.

Il existe au moins cinq pratiques qui permettent de limiter les effets des biais : 1— engager l'entrepreneur dans une démarche d'autoréflexion, 2 — accompagner l'entrepreneur à travers un processus type, 3 — proposer des outils d'aide à la prise de décision, 4 — créer une communauté de pratique autour de lui et enfin, 5 — aller valider sur le terrain ses hypothèses et ses intuitions.

1— Engager l'entrepreneur dans une démarche d'autoréflexion

Dans le domaine du développement personnel, l'autoréflexion est une bonne pratique qui permet une meilleure concordance entre les compétences et les motivations de l'entrepreneur. Il n'est pas seulement le responsable de ses actions. Il est aussi l'observateur des effets découlant de ses actions. L'autoréflexion permet d'apprendre à planifier, à contrôler et à mesurer l'effet des actions. Certains entrepreneurs préféreront remplir des questionnaires d'auto-évaluation, validant ainsi leurs motivations, leurs valeurs et le sens qu'ils veulent donner à leurs actions. D'autres aimeront structurer leurs idées en concevant des blogues ou encore tenir un journal sur leur progression. Il existe une panoplie d'outils de réflexion ou de méthodes de travail comme le 360 degrés, le canevas du modèle d'affaires, la courbe stratégique... Le professionnel en développement économique peut facilement les adapter dans un contexte d'accompagnement.

2— Accompagner l'entrepreneur à travers un processus type

On peut reconnaître une opportunité d'affaires. On peut aussi la créer de toutes pièces. L'entrepreneur la crée, la construit et la développe. Sa responsabilité consiste à agir, à apprendre de cette action, et à construire sur la base de cet apprentissage pour pouvoir agir de nouveau. Le professionnel en développement économique quant à lui est responsable de mettre l'entrepreneur en action grâce à des méthodes structurées et un encadrement pas à pas.

L'approche proposée par le professionnel sert à guider et à rassurer les gens qui ont le goût de se lancer en affaires, qui n'osent pas le faire ou encore qui ne savent pas par quel bout commencer. Elle améliore les modes de pensée de l'entrepreneur et l'amène à valider concrètement ses intuitions.

Il existe une large panoplie de processus types et d'approches tels, le « Lean Startup » proposé par Eric Ries, le « Stage-Gate » de Robert G. Cooper et Scott J. Edgett, le SynOpp imaginé par Claude Ananou et Alain Thériault, etc.

Le processus type idéal d'accompagnement doit tenir compte du profil entrepreneurial, du type de projet et de la phase de l'entreprise. Il comporte une série de thèmes à couvrir. Ces thèmes qui sont proposés par le professionnel doivent être acceptés par l'entrepreneur. Il est entendu de passer à travers tous les thèmes selon le rythme et l'ordre choisi par les clients.

« L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprises, fondées sur une relation qui s'établit dans la durée, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. À travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet » -Cuzin et Fayolle.

Chaque professionnel devrait s'approprier au moins un processus type d'accompagnement. Même s'il aborde les thèmes à traiter dans une séquence planifiée, l'entrepreneur doit garder le plein contrôle de son agenda. Selon ses priorités, ses difficultés ou encore pour des questions de préférence, il peut modifier l'ordre des thèmes à couvrir et leur niveau de profondeur, car il demeure en tout temps le seul maître d'œuvre de son projet.

3— Proposer des outils d'aide à la prise de décision

Le recours à des outils de veille, de diagnostic, de systèmes d'aide à la prise de décision ou à des guides pratiques, permet de diminuer les contraintes. En faisant

appel à des outils visuels et des techniques de créativité, l'entrepreneur peut aussi améliorer la profondeur de ses réflexions.

La littérature scientifique comporte de nombreux outils, souvent trop théoriques ou mal adaptés à un contexte d'accompagnement. Les outils tels « business Model Generation » d'Alexander Osterwalder, le « Discovery Driver planning » Rita Gunther McGrath « Jobs to be done » de Clayton Christensen, « The Strategy Canvas » de Kim et Mauborgne sont adoptés par de plus en plus d'entrepreneurs et sont facilement adaptables à un contexte d'accompagnement. Le professionnel peut les vulgariser et les rendre plus ludiques à utiliser.

4- Créer une communauté de pratique autour de l'entrepreneur

La quatrième façon de diminuer l'influence des biais consiste à entourer l'entrepreneur de gens d'expérience qui comprennent ce qu'il vit. Du compagnonnage au mentorat en passant par le coaching et les panels d'experts, la communauté de pratique est du domaine de l'expérience direct. Elle met l'accent sur l'interdépendance des individus qui composent un réseau. Vistage International, le Groupement des chefs d'entreprise du Québec, et le Centre des jeunes dirigeants (CJD) sont tous des exemples de communauté de pratique. Elle peut prendre plusieurs formes telles, l'appel à tous, le partage collectif d'information stratégique et la mise en commun d'outils, ou même l'acquisition de savoir-faire. La communauté de pratique peut être structurée ou informelle, virtuelle ou physique dans la mesure où elle permet à l'entrepreneur d'interagir, de collaborer et d'apprendre.

5— Aller sur le terrain valider les hypothèses et intuitions

En suivant seulement son intuition pour tenter de déterminer ce que désirent réellement les clients, l'entrepreneur s'interdit d'apprendre. Il peut partir d'une première idée, même si elle n'est pas claire, pour explorer les besoins et les préférences des consommateurs. Au début, l'idée que l'entrepreneur se fait de ce que ses clients désirent est généralement fausse. Les clients ont aussi généralement beaucoup de mal à exprimer leurs besoins.

Les deux hypothèses les plus importantes à valider le plus rapidement possible sont la proposition de valeur et la croissance. La première consiste à vérifier si le produit apporte réellement de la valeur aux clients qui utilisent, et la deuxième, à tester comment de nouveaux clients découvriront un produit. On pourrait tenter de recueillir leur opinion par un sondage ou une étude de marché, mais l'expérimentation active procure des résultats plus probants.

L'entrepreneur doit sortir du bureau ou de la salle de classe pour valider ou invalider ses hypothèses. Il le fait en parlant avec ses clients potentiels, mais aussi avec les parties prenantes. Le but de ces validations n'est pas de vendre, mais d'explorer le marché afin d'accroître ses connaissances sur ce que les gens aiment ou n'aiment pas. Le professionnel peut contribuer à sa façon en l'aidant à se préparer (diminuer ses craintes), en ouvrant son réseau de contacts et en allant valider conjointement avec l'entrepreneur.

Comment explorer les besoins?

Lors de l'entrevue avec des clients potentiels, l'entrepreneur peut utiliser une séquence de quatre filtres de questions permettant d'identifier le « customer pain », un problème évident à résoudre:

- 1- De quoi se plaignent-ils?
- 2- Quand et comment le vivent-ils?
- 3- Est-ce qu'ils ont tenté de trouver des solutions?
- 4- Est-ce que l'on peut améliorer la solution existante?

1.5. La philosophie de l'accompagnement

« Je travaille avec trois organismes d'aide, mais vous êtes mon seul vrai conseiller, je vais aux autres que pour l'argent »- *Client anonyme*

L'accompagnement professionnel des entrepreneurs s'est développé au cours des années 90. De nombreux programmes gouvernementaux visant à stimuler l'entrepreneuriat et le développement local ont alors vu le jour. Aujourd'hui, l'accompagnement est généralisé et socialement accepté. La plupart des communautés ont accès à des ressources d'accompagnement de qualité. Mais une question demeure en suspens. Quel processus les entrepreneurs devraient-ils adopter pour créer plus de valeur?

Le processus entrepreneurial est tout ce qu'un entrepreneur doit faire pour créer des produits et découvrir de nouveaux marchés, de la phase du démarrage jusqu'à ce qu'il soit en mesure de voler de ses propres ailes. Avant 2009, année où Saras V. Sarasvathy nous a fait connaître les cinq principes de l'effectuation, nous connaissions encore mal le processus entrepreneurial adopté par les entrepreneurs chevronnés. À première vue, les entrepreneurs ont plutôt une vision romancée de leurs propres démarches, qu'ils racontent souvent longtemps après les faits. Ils oublient leurs passages à vide, leurs contraintes, leurs peurs, et leurs erreurs qui auraient pu leur être fatales. Ils oublient aussi de mentionner le facteur « chance » présent dans tous les succès, les personnes marquantes avec qui ils ont tissé des liens et leurs moments de joie intenses quand les choses commencent à tourner en leur faveur.

En examinant de plus près leur démarche et en les côtoyant tous les jours, on découvre que la plupart n'ont pas adopté un processus entrepreneurial très planifié avec des objectifs précis, comme tente de démontrer la littérature d'affaires et scientifique. Les entrepreneurs chevronnés ont réalisé des actions plus modestes, en commençant petit et très près de leurs moyens. Ils ont souvent entrepris leurs démarches avec une idée très banale, la transformant au gré des interactions avec d'autres, puis repartant à l'occasion avec une autre idée qui leur semblait plus intéressante. Ils n'ont pas perdu de temps à planifier et à rédiger leur *business plan*. Ils ont simplement agi pour faire progresser leur idée.

Leur modèle d'affaires était rarement clair au début. Il s'est construit graduellement, par tâtonnement, par essai et erreur, et par de l'expérimentation active. Leur parcours ressemble davantage à un processus d'amélioration des idées qu'à un processus structuré composé d'étapes critiques à franchir. Les entrepreneurs chevronnés détestent faire des *business plans* parce qu'ils les trouvent trop contraignants. Ils n'aiment pas non plus faire des études de marché exhaustives. Pour ces derniers, entreprendre est beaucoup plus une activité ludique et de relation sociale, qu'une

démarche purement rationnelle. D'une manière ou d'une autre, entreprendre n'est pas un acte rationnel.

Encore aujourd'hui, ce que l'on enseigne dans les salles de classe ou encore, ce que l'on donne comme conseil est très éloigné de la réalité très terrain des entrepreneurs, ce qu'ils font tous les jours pour faire progresser les idées, pour créer des entreprises, des produits ou des marchés. La plupart des outils utilisés par les professionnels ne sont pas conçus pour affronter l'environnement rude de l'incertitude dans lequel évoluent les *startups*.

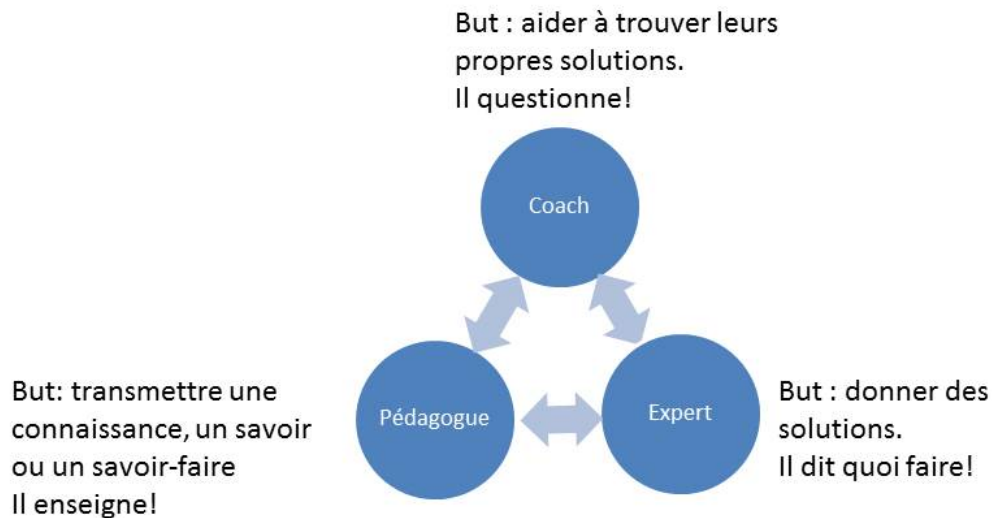
L'accompagnement idéal mise d'abord sur l'entrepreneur et non sur son projet. Le professionnel favorise les apprentissages à travers un instrument, le projet d'affaires. Il aide l'entrepreneur à progresser à travers deux buts opposés, viser l'autonomisation, tout en créant un lien d'interdépendance et de confiance.

| |
|---|
| L'accompagnement crée les conditions de prise en charge de l'entrepreneur par le professionnel à travers un instrument, son projet d'affaires. L'élaboration du projet est un apprentissage à la décision, un attribut essentiel de l'entrepreneur. |
|---|

Le professionnel a besoin d'outils pour stimuler et canaliser l'énergie créative de l'entrepreneur. L'énergie créative, c'est l'impulsion qui accélère le passage à l'acte, la concrétisation d'un rêve. C'est le point de départ de toute création de valeur.

Pour jouer pleinement son rôle, le professionnel peut choisir parmi les trois axes d'interventions suivants. 1- Il peut prendre le chapeau de l'expert, 2- du coach, 3- ou du pédagogue. L'axe choisi dépend de la nature du projet, des compétences de l'entrepreneur et de l'environnement dans lequel il évolue. Le coaching d'affaires est une forme d'accompagnement fort prometteuse qui s'intéresse au plein potentiel de l'entrepreneur dans un souci d'amélioration continue. Le coaching suscite l'engagement, en rendant l'entrepreneur imputable de ses propres actions. L'objectif du coaching n'est pas de lui dire quoi faire, mais d'éveiller et guider l'entrepreneur en posant des questions ouvertes et percutantes. Le coaching se distingue donc du rôle d'expert qui lui consiste à donner la réponse, à diriger et à surveiller.

Les trois axes d'intervention



Lorsqu'il coache, le professionnel établit une relation de confiance et de partage d'information, d'outils et de ressources.

La facilitation d'entreprises ajoute une autre dimension au coaching, l'atteinte d'un but, c'est-à-dire de concrétiser un projet d'affaires. Tous les aspects du projet doivent être couverts par le professionnel. La facilitation part du principe que la plupart des gens ont des passions et qu'il est possible de canaliser cette énergie afin qu'ils puissent élaborer un projet viable. Ils ne leur manquent que des moyens pour les réaliser. Le coach qui adopte la facilitation fournit ces moyens pour développer les idées et diminuer les contraintes des entrepreneurs. Il va aussi les aider à accorder la même importance aux fonctions financières, commerciales et opérationnelles.

1.5.1. La valeur ajoutée de l'accompagnement

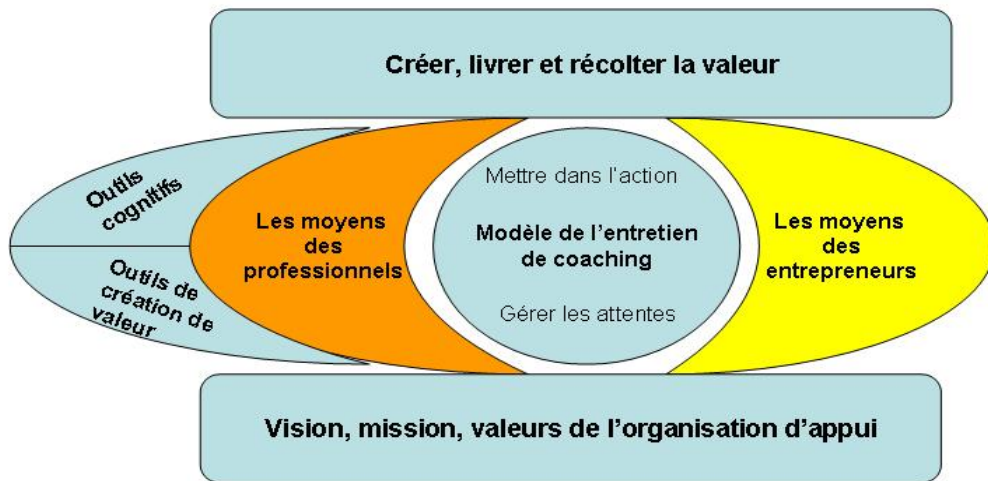
« Si quelqu'un vous propose une opportunité extraordinaire, et vous n'êtes pas sûr que vous pouvez le faire, dites oui! Puis, apprenez comment le faire par la suite »- *Richard Branson*

Dans une *startup*, l'entrepreneur agit, apprend de ses actions, construit sur ce qu'il a appris et agit de nouveau (le cycle agir- apprendre- construire) en recommençant ce cycle avec plus de moyens. Il débute avec le désir de faire vraiment quelque chose. Il fait une première étape, arrête pour voir ce qu'il a appris et saute à la prochaine étape. Les apprentissages qui en découlent lui permettront de décider de persister, de pivoter ou de redémarrer sur une autre piste. Grâce à l'expérimentation, l'entrepreneur apprendra beaucoup sur lui et son projet. Pour mieux gérer l'incertitude, l'entrepreneur doit être capable de faire ce que Chris Argyris appelle de l'apprentissage en double boucle. L'apprentissage découlant de ses actions (qu'est-ce qu'il fait?) remet en cause ses valeurs (pourquoi le fait-il?) et en même temps, remet en cause les résultats de ses propres actions (qu'est-ce qu'il obtient de ses efforts?).

En permettant de challenger les hypothèses et les croyances de l'entrepreneur, l'apprentissage en double boucle favorisera la réflexion. Cette réflexion remettra en cause, ses valeurs, ses croyances profondes, ses motivations et de celles avec qui il interagit. En s'intéressant non seulement au résultat de ses actions, le processus entrepreneurial deviendra beaucoup plus constructif. Vous pouvez susciter l'apprentissage en double boucle en posant les questions suivantes :

- Comment vous sentez-vous à propos de ce qui se passe?
- Qu'est-ce qui vous empêche de le faire?
- Qu'est-ce que vous allez faire?
- Quelles questions vous viennent à l'esprit?
- Qu'est-ce qu'une personne que vous admirez ferait dans ses conditions?
- Quelles sont d'après vous les trois actions possibles?
- Quelles sont les pour et les contre de chaque action?
- Quelles sont les prochaines étapes?
- Qui connaissez-vous qui a de l'expérience avec cela?
- Qui d'autre pourrait vous aider?

Par ses outils et ses compétences, le professionnel fixe les balises de l'accompagnement. Il a pour mission de transformer les démarches de l'entrepreneur en une expérience positive qui lui permettra dans un premier temps de transformer son projet en une entreprise viable. Plus tard, il s'attaquera aux défis de la rentabilité et les de la croissance.



Dans l'accompagnement d'une *startup*, la création de valeur est le résultat recherché conjointement par le professionnel et l'entrepreneur. Le travail du professionnel s'appuie sur la vision, la mission et les valeurs de l'organisme qu'il représente, dans les limites des contraintes imposées par ses bailleurs de fonds.

Les quatre rôles clés du professionnel

- 1- Attiser le feu, les intentions, la passion;
- 2- Contrôler les biais;
- 3- Développer l'expertise entrepreneuriale;
- 4- Diminuer les contraintes et les barrières.

Plutôt que de prendre le rôle d'expert et dicter les actions à faire, l'accompagnement se fait dans un esprit de coconstruction. L'entrepreneur et le professionnel amènent leurs moyens respectifs afin de réaliser le projet d'affaires. La réputation du professionnel s'établit

autour des deux compétences clés; la capacité de gérer les attentes de l'entrepreneur, et la capacité de le mettre en action. Le modèle de l'entretien de coaching lui permet de mieux structurer ses rencontres. Il pose des questions percutantes pour aider son client à agir, à apprendre de ses actions et à construire autour de ses apprentissages (agir —

apprendre — construire). Enfin, le professionnel utilise une trousse à outils évoluée afin d'aider son client à accroître la valeur de son projet et grandir comme entrepreneur. Afin de créer le climat propice à la coconstruction, quatre grands principes guideront l'accompagnement:

1— S'imposer de hauts standards de conduite professionnelle

Conserver et améliorer la réputation d'intégrité et de dignité du professionnel. Il est engagé dans un processus d'amélioration continue. Il gère les attentes de son client en respectant les limites de son mandat. Il garde la confidentialité et évite de se retrouver en situation de conflit d'intérêts.

2— Se centrer sur l'agenda du client

Le professionnel part toujours des enjeux de son client. Il gère ses propres attentes en fonction de l'agenda du client. Il tente de bien comprendre son point de vue et non d'imposer le sien. Il évite de chercher la bonne réponse. Toute objection de la part du client est un signe positif qui démontre son implication dans la démarche.

3— Mériter le privilège d'avancer avec le client

Le professionnel soutient son client dans le but de le faire évoluer, en commençant par de petits succès rapides, et le guider par la suite vers des actions beaucoup plus structurantes. Il encourage son client à exprimer clairement ses peurs, ses craintes, ses contraintes afin de trouver des solutions avec lui. Il aide à générer des options qui sont en concordance avec les moyens du client. Il facilite le dialogue. Chaque client progresse à son propre rythme. Une étape est franchie seulement si le client est prêt à la franchir. Le professionnel doit mériter le droit de passer à une prochaine étape. Mais, ce principe va aussi dans l'autre sens. L'accompagnement est un privilège et non un droit. Le client doit aussi mériter le privilège d'être aidé par le professionnel.

4— Construire l'engagement à travers l'implication des clients

Le professionnel écoute, pose des questions à fort impact, et fait participer activement son client à chaque étape de son projet. S'il résiste ou s'il est en opposition avec ce qu'il leur dit, c'est un signe de son implication.

En appui au coaching, le professionnel utilisera des outils cognitifs et de création de valeur pour aider l'entrepreneur à progresser. Grâce à ces outils, le professionnel suscitera la réflexion et l'ouverture de nouvelles perspectives.

L'entrepreneur ou le projet

Au moment de la découverte d'une idée d'affaires, celle-ci est généralement trop floue pour en déterminer la viabilité. Si le projet est abandonné, cela ne veut pas dire que l'accompagnement cesse. Le professionnel peut aider l'entrepreneur à explorer d'autres options. À chaque fois que son client acquiert une nouvelle expérience, il devient plus compétent. Après un abandon, le professionnel tente de remettre l'entrepreneur dans le feu de l'action, soit en changeant de levier (pivoter) afin de trouver d'autres idées, ou en redémarrant complètement son projet avec des hypothèses nouvelles.

Le dilemme créatif des professionnels en développement économique

L'être humain est généralement intolérant à l'incertitude. Son cerveau est construit pour reconnaître l'incertitude dans une situation donnée et la transformer en quelque chose de plus certain. Plus une idée est créative¹⁹, plus elle est nouvelle. Plus l'idée est nouvelle, plus sa faisabilité est incertaine.

Plusieurs professionnels en développement économique font face à ce dilemme créatif. D'une part, ils désirent que les entrepreneurs fassent preuve de créativité dans leur entreprise. En même temps, ils proposent une démarche structurée dans le but d'éliminer les risques. Le professionnel peut faire preuve d'aversion à la nouveauté dans son accompagnement et rejeter d'emblée les idées les plus créatives.

En étudiant de près les *startups*, les parties prenantes peuvent adopter un des deux rôles suivants; celui d'initiateur d'idées, ou celui de gestionnaire. Les initiateurs génèrent de nouvelles idées, des produits et des processus que les gestionnaires évaluent, sélectionnent et tentent d'implanter. Les deux rôles créent des attentes différentes. Le rôle des initiateurs d'idées est orienté vers l'**exploration**. Il consiste à générer des idées nouvelles et à relever les défis pour résoudre les problèmes. Le rôle des gestionnaires quant à lui est orienté vers l'**exploitation**. Il a pour mandat de rendre le développement du projet plus efficace sur le plan des échéanciers, de budgets, de risques et de ressources. Dans une organisation, le gestionnaire désire peut-être plus de créativité, mais en tant que responsable d'accepter les projets, il adopte une perspective qui le pousse, à rejeter de bonnes idées parce que jugées trop risquées ou infaisables. Cette situation peut devenir une source intense de conflit entre ces deux rôles.

¹⁹ Une idée est créative lorsqu'elle est considérée comme étant nouvelle, applicable, claire et pertinente.

Tout comme les gestionnaires, les professionnels de l'accompagnement peuvent aussi être sous l'influence de ce biais créatif qui les empêche d'accompagner les entrepreneurs avec des idées intéressantes. Ce biais a pour origine, le degré d'incertitude élevé d'une idée créative. L'initiateur d'idées et le gestionnaire ne voient pas l'incertitude de la même façon. L'initiateur d'idées tente de la contrôler, tandis que le gestionnaire tente de l'éliminer. Pour tenter d'éliminer l'incertitude de l'idée, le professionnel misera davantage sur des outils de planification tels que le *business plan*, au risque de mettre en péril la motivation de l'entrepreneur. Le *business plan* a d'abord été conçu comme un outil de validation des idées. Il n'a jamais été conçu pour développer les idées.

Que l'on adopte le rôle d'initiateur d'idées ou de gestionnaire, ils sont très utiles au projet, mais au bon moment. Plusieurs idées intéressantes font du surplace par manque d'encouragement. Le professionnel doit investir plus de temps dans la phase d'exploration de l'idée. Pour ne pas tuer dans l'œuf une idée prometteuse, il peut apprendre à changer de mode de pensée en passant du « comment? », qui constitue une question fermée pour arriver à une réponse précise, au « pourquoi? » qui ouvre les perspectives et favorise la divergence d'idées et l'exploration²⁰.

Vous désirez changer de perspective et explorer les idées avec vos clients? Amorcez vos questions avec le mot « pourquoi? »

- Pourquoi avez-vous pensé à cette idée?
- Pourquoi les clients ne répondent-ils pas positivement?
- Pourquoi un client va-t-il acheter ce produit?
- Pourquoi un client ne l'achèterait-il pas?
- Pourquoi les clients préfèrent-ils acheter de la concurrence?
- Pourquoi le produit se distingue-t-il de la concurrence?

²⁰ Il existe une technique de résolution de problèmes intitulée la méthode des cinq pourquoi. Elle sert à analyser les relations causes à effets et remonter jusqu'aux causes fondamentales. À l'aide de la question « pourquoi? » que l'on pose cinq fois (ou plus si nécessaire), on s'oblige à passer d'un niveau général de réflexion à un niveau détaillé.- Mouvement québécois de la Qualité.

1.5.2. Les bases du coaching entrepreneurial

« Comme la plupart des autres succès instantanés, elle a mis environ vingt ans à mûrir! » *Sam Walton, le fondateur de Walmart*

Le coaching constitue une approche d'accompagnement très efficace pourvu que le coach soit en mesure d'amener l'entrepreneur à s'ouvrir au changement, pour acquérir de nouvelles compétences et modifier ses comportements. Le coaching entrepreneurial repose sur la capacité d'écouter et sur l'art de poser des questions puissantes qui favorisent l'ouverture de nouvelles perspectives. Pour chaque dimension du projet (le besoin, l'industrie, le potentiel de marché, la solution, la concurrence, etc.), pour chacune des étapes à franchir, le coach aura constitué des ensembles de questions percutantes. Le processus de coaching repose sur trois aspects; un contexte, une technique et un modèle d'entretien :

- **Le contexte** : celui d'un entrepreneur qui désire se lancer en affaires, qui doit surmonter ses contraintes. L'accompagnateur désire le stimuler et susciter son engagement. Il fournit une structure qui fera évoluer l'entrepreneur à travers une logique d'affinement des différentes dimensions de son projet d'affaires.
- **Une technique** : qui repose sur les bonnes questions à poser et un bon inventaire de questions selon les étapes à franchir.
- **Un modèle d'entretien** : qui structure chaque rencontre et qui crée un climat de confiance positif. Il est composé de six étapes et propose un enchaînement de questions qui commencent par « Q » afin de créer plus d'impact. Le coach débute en posant des questions qui lui permettent d'établir les priorités de l'entrepreneur, et par la suite, d'analyser la réalité, etc. Voici quelques exemples de questions :
 1. **Établir les priorités** : que voulez-vous faire?
 - Quelles sont les priorités à discuter?
 - Quel résultat désirez-vous atteindre?
 - Qu'est-ce qui vaut la peine d'essayer?
 2. **Analyser la réalité** : que se passe-t-il?
 - Quels éléments positifs retiennent l'attention?
 - Quels éléments permettent d'agir maintenant?
 - Quels éléments produisent un inconfort?
 3. **Explorer les possibilités** : que pouvez-vous faire?

- Quel résultat désirez-vous atteindre?
 - Quelles idées avez-vous envisagées?
4. **Planifier l'action** : qu'allez-vous faire?
- Quelle sera la prochaine étape?
 - Que comptez-vous faire à partir de notre discussion?
 - Quelles actions pourriez-vous engager dès maintenant?
5. **Éliminer les obstacles** : qu'est-ce qui vous empêche de le faire?
- Qu'est-ce qui vous empêche de le faire maintenant?
 - Quelles questions vous posez-vous dont vous n'avez pas encore de réponse?
 - Quelles ressources disposez-vous pour répondre à vos questions?
6. **Fixer la rencontre dans une séquence dans le temps** : quelles sont les prochaines étapes?
- Qu'est-ce qui a été accompli?
 - Qu'est-ce qui reste à faire?

Les quatre règles du coach d'affaires

- Ne pas agir à la place du client
- Ne pas penser à sa place
- Ne pas se substituer à ses responsabilités
- Impliquer l'autre en l'incitant à s'exprimer, à penser, à créer et à agir

Le coaching favorise l'apprentissage en double boucle. Les écarts entre les hypothèses fondamentales de l'entrepreneur et ses découvertes terrains suites à ses actions, constituent la matière première propice au coaching. Les questions posées par le coach ramènent les perceptions génératrices de biais le plus près possible de la réalité.

Pour se perfectionner ou apprendre les rudiments du coaching, il existe d'excellentes formations comme Corporate Coach U (suivie par toute mon équipe) ou encore celles par Coaching de gestion inc.

Le coaching d'affaires est encore méconnu ou rejeté de plusieurs entrepreneurs, parce que son efficacité n'a pas encore été entièrement démontrée. Tel qu'il est enseigné, il a ses limites.

Tout d'abord, dans une relation de coaching conventionnel, l'accompagnateur se désengage des décisions et des actions prises par l'entrepreneur. Il est vrai que ce dernier doit demeurer responsable des décisions et l'action qui concernent son projet. Cependant, comme le projet est développé en coconstruction, le professionnel doit contribuer et demeurer impliqué tout au long de la démarche.

Ensuite, le coaching d'affaires est une technique efficace pour gérer les défis personnels de l'heure. Cependant, dans le cadre de tout projet, le professionnel doit aussi s'assurer du développement du projet. Il y a des étapes à suivre, des aspects du projet qu'il faille nécessairement toucher à un moment ou à un autre.

Le professionnel n'est pas passif dans la démarche. Il a les mêmes objectifs que l'entrepreneur : créer une entreprise viable. Le professionnel amène ses moyens qui combinés avec ceux de l'entrepreneur favorisent la coconstruction. Il propose une séquence d'accompagnement, il structure sa démarche (et non celle de l'entrepreneur) à travers une logique d'affinement des différentes dimensions du projet. Il se fait en quelque sorte l'imprésario de l'entrepreneur.

1.5.3. La facilitation : le coaching entrepreneurial

Ernesto Sirolli, un ancien coopérant international, a élaboré et testé avec succès l'approche de la facilitation d'entreprises. C'est une façon fort prometteuse d'accompagner les entrepreneurs et de faire du développement économique en mobilisant toute la communauté. Ce modèle, qui est d'abord centré sur la personne, nous guide sur les compétences que l'on doit maîtriser pour faire un meilleur accompagnement. Il est structuré autour des forces et des passions des entrepreneurs.

La première expérience de facilitation remonte à 1985. Ernesto Sirolli accompagnait alors la petite communauté rurale australienne de 8 000 habitants d'Esperance. Sa mission consistait à aider les gens à se sortir des graves difficultés économiques que vivait la communauté. Trois ans plus tard, Esperance était redevenue prospère. Elle comptait 45 nouvelles entreprises dynamiques et créatrices d'emplois. Aujourd'hui, quelque 250 communautés à travers le monde ont adopté cette approche.

La stratégie de développement économique de Sirolli repose sur trois composantes : un facilitateur, un panel de volontaires afin de guider le travail du facilitateur et de l'entrepreneur, et l'engagement de la communauté envers l'approche.

Les fondements de cette approche remontent dans les années 70 où Ernesto Sirolli, alors âgé de 21 ans, travaillait en Afrique dans une agence italienne de coopération. Ernesto Sirolli, avait été témoin d'un cafouillage et de l'absurdité découlant des interventions de spécialistes et d'experts venus de l'étranger pour aider les communautés les plus fragilisées du monde. L'agence envoya cinq coopérants dans une petite communauté le long de la rivière Zambèze en Zambie, pour enseigner à une tribu de chasseurs-cueilleurs les rudiments de l'agriculture. Les coopérants avaient décidé (pour la communauté) que la qualité de vie des habitants deviendrait bien meilleure si ses habitants apprenaient à cultiver les fruits et légumes. Fidèles à leurs racines italiennes, la première culture choisie par les experts fut la tomate. La terre fertile, l'eau à volonté et le soleil d'Afrique, c'est tout ce qu'il fallait pour faire pousser de belles tomates, plus grosses que celles que l'on retrouve en Italie. Multipliant les mesures d'incitations, pour convaincre une tribu peu motivée, de peine et de misère les experts parviennent à embarquer les membres dans ce projet. Après un certain temps, les résultats deviennent visibles. De gros fruits rouges apparaissent dans les plants. « Voyez-vous comment c'est facile? » déclarent les experts.

Puis, arrivé le jour de la récolte, tout avait disparu. Les coopérants avaient aperçu plus loin dans la rivière un troupeau de 200 hippopotames en train de digérer toutes les grosses tomates mûres.

En voyant ces hippopotames, un membre de la tribu déclara : « Oui, ils adorent cela. C'est pourquoi on ne fait jamais rien pousser près de la rivière. Mais le véritable danger

ce ne sont pas les hippopotames, mais les éléphants. Le champ de tomates est en plein cœur de leur parcours migratoire.»

Cette histoire met en évidence le danger d'imposer la vision et les idées provenant de spécialistes. Un expert représente l'autorité en la matière et cette relation de pouvoir intimide les non-initiés. Si les intervenants commencent à faire les choses à la place des clients, ces derniers vont devenir de simples spectateurs de leur propre projet, sans engagement manifeste de leur part. Et si les choses venaient à mal tourner, ce qui risque fort bien d'arriver, ils remettraient la faute entière sur l'expert. Cette façon d'accompagner va à l'encontre de trois éléments essentiels de l'entrepreneuriat, la confiance en soi, l'appropriation et le sens de l'engagement.

L'approche Sirolli fonctionne autrement. Elle vise à canaliser la passion, la détermination, l'intelligence et la débrouillardise des gens à travers la création de leur propre entreprise. Voici comment cela fonctionne :

1. Plutôt que susciter les projets des entrepreneurs en faisant de la promotion, le facilitateur attend que ces derniers réclament son aide et viennent par eux-mêmes lui parler de leurs idées d'affaires. La communauté bien ancrée dans son milieu réfère des clients au facilitateur. Le bouche-à-oreille fait son travail.
2. Pour décider ou non d'aider, le facilitateur évalue, non pas la viabilité du *business plan*, le caractère unique de l'idée, ou le potentiel entrepreneurial, mais plutôt le niveau de passion et d'engagement des entrepreneurs. « Fournissez aux gens des occasions véritables et ils se mobiliseront pour les faire fructifier! Chaque action prend sa source dans l'esprit humain. Chacun d'entre nous possède des talents cachés qui ne demandent qu'à être révélés », souligne-t-il.
3. Par la suite, l'accompagnement se fait à travers quatre grands principes qui guident la facilitation. Ces principes sont :

Principe 1 — Les entrepreneurs sont responsables de leur motivation

La passion est le plus puissant des motivateurs. La passion humaine est au cœur du désir d'entreprendre et de l'engagement personnel. Le facilitateur a pour mission d'aider seulement les gens qui sont passionnés et qui désirent se lancer en affaires.

Les travaux du psychologue Carl Rogers, d'Abraham Maslow et de E.F. Shumacher viennent appuyer cette vision de l'accompagnement qui mobilise les gens à travers leurs passions. Tout au long de ma vie, j'ai eu l'occasion de travailler avec des gens passionnés, des innovateurs, des milliardaires pour qui l'entrepreneuriat est un mode de vie et non un travail. J'en suis venu à la conclusion que la passion donne un sens à la vie. Elle procure du bonheur et de l'excitation. La passion est unique à chacun. On

peut la susciter, la développer ou encore la refouler à tout jamais en ne faisant rien pour l'alimenter.

Plutôt que commencer l'accompagnement en utilisant des phrases éteignoirs comme, « à quel besoin votre produit répond? », « est-ce que votre produit est bon », « est-ce que vous en vendez déjà? » ou encore « avez-vous fait votre *business plan*? », le facilitateur oriente ses questions pour découvrir les véritables « amoureux » qui sont passionnés par ce qu'ils font. Il ne doit pas perdre de temps avec de simples « touristes » recherchant le projet idéal, la destination ultime, mais qui ne sont aucunement attachés, ou commis à leur projet. En posant des questions telles : « Qu'est-ce qui vous allume? », « qu'est-ce que cette idée veut dire pour vous? », « si vous aviez le choix de faire ce que vous voulez, qu'est-ce que vous aimeriez faire? », le professionnel peut mieux sonder les passions et ainsi identifier ceux qui sont prêts à tout mettre en œuvre pour que l'idée fonctionne. Ce type d'individus étant plutôt rare dans notre société, il faut donc être patient pour les trouver.

Si la motivation appartient à l'entrepreneur, et la mobilisation appartient au professionnel. Afin de juger son niveau d'engagement, le professionnel mobilise l'entrepreneur pour qu'il passe à l'action très rapidement. Si ce dernier ne le fait pas, c'est peut-être parce qu'il a trop de contraintes à surmonter, qu'il résiste au changement, qu'il reste accroché à son rêve ou encore, qu'il manque de passion pour son projet.

Une fois cette passion identifiée, le professionnel peut aborder la question du risque. Il peut montrer comment évaluer les chances de réussite, en repérant toute incongruité dans le projet et en amenant l'entrepreneur à en prendre conscience par lui-même. En stimulant les passions et en éliminant une à une les contraintes, comme celle de la peur d'un échec, l'entrepreneur se donne la permission d'explorer ses idées et accroît sa capacité d'agir.

Questions de coaching pour sonder les passions

- Si vous vous donniez la permission d'explorer vos idées pour quelques semaines, qu'est-ce que vous feriez?
- Qu'est-ce que vous seriez prêt à perdre pour tester votre idée?
- Qu'est-ce qui vaut la peine d'essayer, même si cela se traduisait par un échec?
- Quelles sont toutes les questions que vous avez en tête en ce moment?
- Quelle serait votre vie si vous n'aviez jamais su que vous pouviez faire cela?
- Qu'est-ce que vous pourriez faire dès aujourd'hui pour faire progresser votre idée?

L'exploration des idées est une étape cruciale qui est souvent escamotée. Les entrepreneurs ne se donnent pas suffisamment la permission d'aller au fond de leurs rêves. Ils ne divergent pas suffisamment et convergent trop tôt. Ils finissent avec une idée banale, ayant un potentiel de croissance très limité. Ils n'explorent pas suffisamment. C'est le cas de Suzanne, qui vient de commencer à explorer ses idées, mais quelque chose la retient.

À notre première rencontre je lui ai demandé : « Qu'est-ce que tu as toujours rêvé de faire, mais que tu ne t'es jamais donné la permission de faire ». Tout comme le feu a besoin d'oxygène, la passion a besoin de rêves. Les gens ne se donnent pas suffisamment la permission de rêver. En tant que facilitateur, je me dois d'encourager les entrepreneurs à rêver. Ma question lui ouvre cette possibilité. Lorsqu'on aide quelqu'un à rêver, on crée dans sa tête un espace fertile et très créatif.

Rapidement, elle se bute à des questions de rentabilité du projet. Le risque d'un échec la freine. Je lui pose une prochaine question : « qu'est-ce qui peut arriver si tu ne réussis pas? » En confinant la perte à un niveau acceptable, l'entrepreneure peut aisément libérer son esprit d'éléments négatifs et passer à d'autres choses.

Je lui mentionne que les questions de rentabilité sont importantes, et méritent d'être abordées en temps et lieu. Pour l'instant, on peut se donner la permission d'explorer les idées.

Elle me mentionne qu'elle aimerait vraiment créer une application pour aider l'utilisateur à suivre le protocole, l'étiquette et faire preuve de savoir-vivre lors d'événements. Le manque de connaissance de Suzanne sur le démarrage d'une telle entreprise est manifeste. Elle ne peut concrétiser son rêve. Souvent, les gens disposent de toutes les conditions requises, tous les matériaux bruts pour allumer un feu, même quelques étincelles. Mais ils ont besoin du feu, d'un moyen de transformer ces matières en énergie. C'est pourquoi la passion est aussi importante.

Si les rêves sont l'oxygène qui alimente le feu de la passion, l'information stratégique est en quelque sorte l'allume-feu. On s'est mis au travail en faisant la liste de ce que Suzanne connaissait déjà sur le sujet. La liste était plus longue que prévu. Les entrepreneurs sous-évaluent souvent leurs moyens. Je lui ai demandé de me faire la liste de toutes les questions dont elle se posait, dont elle n'avait pas encore de réponses. Son prochain devoir? Chercher des réponses, sur Internet, dans son réseau, en allant visiter des entreprises... et me revenir dans deux semaines. Avec son accord, j'allais consulter aussi mon panel communautaire composé de mentors. Mon travail ne consiste pas à dire quoi faire. Par mon expertise et mon réseau de contacts, j'ai aussi ma contribution à apporter. C'est la concrétion!

Principe 2- Aider seulement des gens qui réclament votre aide

Le processus qui mène à l'autonomisation part toujours de l'entrepreneur, jamais du coach. Sa certitude envers ses idées et son habileté à faire bouger les choses doivent le motiver à créer et commercialiser de nouveaux produits et services. Il doit seulement savoir qu'il y a une ressource compétente, disponible et expérimentée qui peut l'aider. C'est le rôle du professionnel. Si l'entrepreneur ne réclame pas son aide, ou désire seulement des subventions, rien ne sert de pousser pour tenter de l'aider.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises façons d'accompagner, juste des façons appropriées et d'autres qui sont inappropriées. On peut faire un accompagnement très efficace en revenant aux conditions de base : deux personnes qui se font confiance et qui ont un intérêt commun de travailler ensemble.

Les gens peuvent trouver des solutions à des problèmes complexes simplement en parlant à quelqu'un qui démontre de l'écoute et qui alimente leur réflexion. Le facilitateur doit apprendre à se taire et laisser les entrepreneurs exprimer le fond de leur pensée.

Après avoir sondé la passion, le facilitateur évalue les forces et les faiblesses du projet. Il identifie toutes les incertitudes et contraintes et aide l'entrepreneur à trouver des solutions. Les avenues de la coconstruction, du partenariat et du réseautage sont explorées. Plutôt que donner des conseils d'orientation générale ou donner des idées trop vagues pour être captées et mises en place, le facilitateur préférera utiliser des questions qui créent de l'impact.

« Juste parce que je challenge tes hypothèses ne signifie pas que je ne crois pas en toi. C'est tout le contraire. Je crois tellement en ton projet que je veux te pousser à aller encore plus loin, d'être plus clair, et de faire mieux »- *Coach Davender Gupta*

À partir d'outils tels, le canevas du modèle d'affaires, le canevas stratégique, SynOpp ou le *business plan*, le facilitateur peut aborder les grandes lignes du projet, et toucher notamment l'aspect financier (combien de ventes par semaine, combien d'unités vendues, combien cela te coûte produire...) qui est trop souvent oublié par manque d'intérêt. L'analyse financière n'a pas besoin d'être exhaustive. Elle doit permettre de repérer les points faibles et les incongruités du projet. Le physicien Enrico Fermi faisant quelques calculs sommaires pour en arriver à avoir une idée du résultat. Quelques calculs financiers sommaires derrière un napperon de restaurant sont souvent suffisants pour faire comprendre les enjeux économiques du projet.

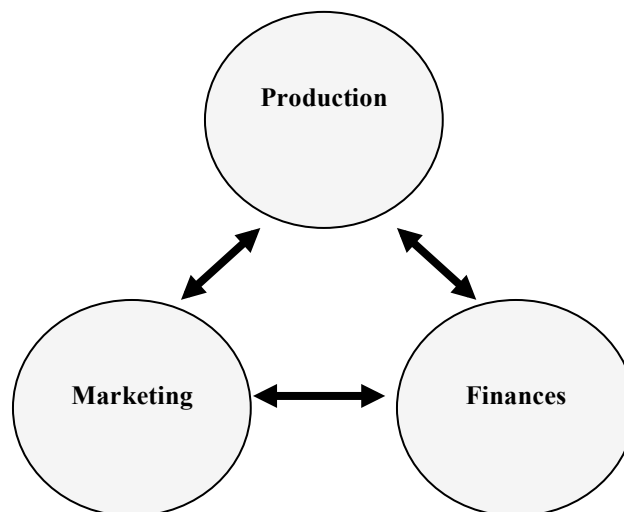
Principe 3- La triade de la gestion

La mauvaise gestion tue les entreprises. Ce sont les gens qui dirigent une entreprise qui connaissent des échecs. Et pas le manque d'argent! On ne porte pas assez d'attention aux habiletés de l'entrepreneur et sa capacité de s'entourer. Le démarrage de toutes entreprises fait appel à trois connaissances préalables fondamentales:

1) **Les capacités opérationnelles** : savoir produire les biens ou livrer les services qui seront vendus;

2) **Les habiletés commerciales et de marketing** : savoir mettre en marché et vendre les biens ou les services;

3) **La gestion financière** : savoir tenir sa comptabilité et gérer ressources financières pour dégager des profits et des marges suffisantes afin de payer les frais fixes.



Une *startup* doit accorder autant d'importance aux fonctions commerciales, financières et opérationnelles. Si une de ces fonctions est manquante ou si l'entrepreneur n'y porte pas d'attention, il ne peut y avoir d'entreprise rentable, peu importe l'argent investi pour tenter de la maintenir à flot. Peu importe qu'elle soit du secteur privé lucratif ou de l'économie sociale et solidaire (ESS), du domaine culturel ou de technologies émergentes, l'entreprise doit faire ses frais.

Développer et accroître les ventes constituent les plus grandes priorités de l'entrepreneur. Il a la responsabilité de générer les volumes de vente requis pour créer des marges lui permettant de couvrir ses frais fixes et dégager des profits acceptables.

Les entrepreneurs font des choses extraordinaires quand ils aiment ce qu'ils font. Ils ont donc généralement un penchant naturel pour une des fonctions clés qui requiert leur habileté préférée, quelques fois ils ont de l'intérêt pour deux fonctions d'entreprises. Mais je n'ai jamais connu personne capable de maîtriser les trois fonctions.

Les cinq erreurs classiques des *startups*

1. Développer le produit avant de penser au marché;
2. Multiplier les rondes de financement plutôt que commencer à vendre;
3. Se débrouiller tout seul plutôt que d'établir des partenariats stratégiques, notamment pour la distribution;
4. Surconcevoir le produit plutôt que miser sur un avantage concurrentiel manifeste;
5. Avoir un train de vie élevé plutôt que d'économiser son fonds de roulement pour durer plus longtemps.

Si on les pousse à faire quelque chose qu'ils n'aiment pas, ils auront naturellement tendance à en minimiser l'importance, à surplanifier, à précrastiner²¹ ou à procrastiner. Bien des gens sont en amour avec leur produit, mais pas suffisamment en amour avec leurs clients. Les deux doivent être considérés d'égales valeurs.

Le facilitateur reconnaît d'emblée que son client n'a pas toutes les habiletés ni l'intérêt de travailler toutes les fonctions de son entreprise. Il incite l'entrepreneur à regarder la vérité en face : « Regardez, vous êtes seul dans ton entreprise. Comment allez-vous vous occuper des trois fonctions? » Il génère des solutions telle la création d'une équipe

²¹ La précrastination consiste à se débarrasser d'une tâche, sans avoir pensé comment la faire. Il en résulte un effort supplémentaire ou un manque d'efficacité. Cela survient lorsque l'entrepreneur disperse ses efforts et tente de faire plusieurs tâches en même temps sans réussir à en terminer une. Cela devient très frustrant et démotivant.

minimum vitale (EMV) autour de lui, bénévole ou non, pour l'aider à exécuter toutes les fonctions de la triade de gestion.

Une bonne façon de découvrir sa passion pour une habileté particulière consiste à revoir avec eux les grandes lignes de leur projet, la table des matières d'un *business plan* et leur demander quelle section ils aiment faire et pourquoi. Rapidement, vous découvrirez celles qui les intéressent le plus et celles qu'ils auront tendance à minimiser l'importance. Les gens deviennent plus ambitieux lorsqu'on les aide à éliminer ce qui les empêche d'agir.

L'idée constitue la partie romantique de la *startup*. Développer le nouveau produit constitue la partie la ludique. Bien des entrepreneurs ont un intérêt marqué pour cette activité. Ils accordent moins d'importance aux autres fonctions qui exigent pourtant plus d'effort. Ils ont de la difficulté à transformer leur projet en une entreprise viable parce qu'ils sont trop près de leur produit. Ils perdent ainsi tout sens critique.

S'ils ont la capacité de travailler un produit dans ses moindres détails, ils préfèrent investir leurs énergies dans des tâches qui leur permettront de laisser libre cours à leur créativité sans se soucier des besoins du marché. Le risque de surdéveloppement du produit est élevé. En ajoutant des attributs non désirés au produit, cela le complexifie inutilement et nécessite des ressources qui pourraient être affectées à d'autres fonctions bien plus utiles à l'entreprise, par exemple, partir à la recherche de clients ou encore, établir des partenariats stratégiques.

Parce qu'ils connaissent bien les limites du produit, après tout c'est eux qui l'ont créé, c'est leur bébé et ils aiment le voir sous sa meilleure forme, ces entrepreneurs ont tendance à vendre la prochaine génération de spectacle, de logiciel, de livres, etc. plutôt que de se satisfaire de ce qu'ils ont déjà en main. C'est le cas de bien des ingénieurs, des artisans ou des inventeurs. Plutôt que vendre les « plus » de leur produit, ils cachent les « moins » en travaillant sur la prochaine version. Les versions se succèdent, sans qu'aucune ne soit assez prête pour le marché jusqu'à ce que la fenêtre de l'opportunité se soit refermée ou que la *startup* doit cesser ses activités par manque de ressources ou par l'épuisement de l'entrepreneur.

Principe 4- Accroître les moyens de l'entrepreneur

Une entreprise se construit sur la base des interactions humaines. L'entrepreneuriat est davantage une aventure sociale, qu'une question de compétences techniques.

La capacité de s'entourer, de faire confiance aux autres et de former des partenariats stratégiques constitue des éléments déterminants du succès. Le facilitateur s'intéresse aux entrepreneurs conscients de leurs faiblesses et prêts à travailler en équipe pour réaliser leur rêve.

L'équipe minimum vitale (EMV)

Les entrepreneurs éprouvent souvent de la difficulté pour attirer des talents et des ressources afin de les aider à travailler sur leurs idées et créer la *startup*. Lors des premières étapes, les idées ne valent rien de plus que la capacité des gens de les réaliser. Constituer une bonne équipe autour du projet est un facteur déterminant du succès. Seulement 16,1 % des startups sont l'œuvre d'une seule personne. Une équipe minimum vitale est un groupe de personnes qu'il faut pour concrétiser une idée. Si l'entrepreneur ne peut concrétiser son idée, c'est parce qu'il n'a pas d'EMV. Cette équipe doit être la plus petite possible, et réunir l'ensemble des compétences clés dans toutes les fonctions de l'entreprise. Si l'EMV ne réussit pas à faire progresser l'idée, c'est peut-être le temps d'essayer une nouvelle combinaison d'équipe.

Il explore avec eux diverses façons de s'entourer; des associés, des mentors, des partenariats stratégiques, des experts...

La création de l'entreprise ne dépend pas uniquement de l'équipe en place. Le réseau de contacts du facilitateur peut aussi être sollicité. Selon la méthode Sirolli ou celle de Bizfizz, un panel de volontaire de 30 à 50 membres et un comité de gestion local composé de leaders compétents et expérimentés (certains comités ont une cinquantaine de membres) appuient les actions du facilitateur, et des entrepreneurs. Il permet aussi d'augmenter le nombre d'entrepreneurs aidés.

Une bonne pratique : le panel communautaire

Les entrepreneurs ne peuvent maîtriser toutes les fonctions d'une entreprise, et ce, même en les formant. Afin de les compléter, les entrepreneurs doivent bien s'entourer. Les premiers réseaux d'affaires sont très importants. Un panel de 20 à 30 personnes expérimentées possédant un bon réseau de contacts, permet de dénouer les problèmes, diminuer les contraintes, en plus de fournir des contacts et des informations clés dans toute la triade de la gestion. Plus les entrepreneurs possèdent de l'information sur une situation particulière, moins l'opportunité devient risquée. La riche information provenant du panel rend les entrepreneurs plus confiants, en plus d'améliorer leurs chances de succès.

Ce panel communautaire est composé de leaders de la communauté, des entrepreneurs, des conseillers municipaux, de professeurs, ou même d'activistes. Leurs connaissances peuvent être d'intérêt général ou encore spécifiques au marketing, aux technologies, à la comptabilité... Bref! Des gens qui veulent faire une différence dans leur communauté, en qui décident d'aider les entrepreneurs tout à fait gratuitement.

Les rencontres de deux heures de panels permettent au facilitateur de soumettre des questions qui préoccupent ses clients. Ces derniers auraient pu éventuellement trouver une réponse, mais jamais aussi rapidement et avec autant de richesse de connaissance réunie en même temps. Lors de ces rencontres, le jugement n'est pas permis, juste le désir d'aider, et de contribuer à la réussite entrepreneuriale et au dynamisme de la communauté.

Étude de cas : Sam Bat

Quand l'enthousiasme est plus fort que la raison!



Le claquement sec résonne dans le stade, c'est un coup de circuit. Plus d'une centaine de joueurs de la Ligne majeure de baseball utilisent les bâtons produits par Sam Holman de l'entreprise canadienne Sam Bat. Sam Holman est manifestement un entrepreneur de type PIC (pérennité, indépendance, croissance). Vêtu d'une salopette, il aime faire visiter son usine, sa fierté. À l'écouter, on sent l'amour du produit, comme si chacun de ses bâtons de baseball est façonné à la main, du pur artisanat. Or, sa manufacture se révèle plutôt bien organisée. On y trouve des ordinateurs, de séchoirs à bois innovateurs et des tours automatisées. Il aime par-dessus tout, c'est le contact direct avec ses clients, pour les conseiller et adapter le bâton selon leurs désirs.

Qu'est ce que ses bâtons de baseball ont d'exclusifs? Il a inventé une façon de les rendre plus solides. Son secret? Plutôt qu'utiliser le frêne comme dans la plupart des bâtons, ceux-ci sont fabriqués à partir d'érable à sucre, ce qui le rend plus dense et solide. La balle voyage ainsi plus loin et le bâton brise moins souvent. Deux caractéristiques recherchées par les joueurs de la ligue majeure de baseball comme Barry Bond, Sammy Sossa qui désirent augmenter leur moyenne au bâton!

Menuisier à la retraite pour le Centre national des Arts d'Ottawa au Canada, il en connaît déjà passablement sur le bois, les essences et leurs propriétés. Son aventure entrepreneuriale débute par une journée de printemps, Sam était confortablement assis dans sa brasserie préférée le Mayflower, avec son ami Bill MacKenzie, alors dépisteuse pour club de baseball les Rockies du Colorado. La discussion tourne vite autour du baseball et de la fragilité des bâtons.

Chaque joueur en brise environ 72 par année, ce qui fait baisser leur moyenne. Une simple question de Bill allait tout déclencher. « On brise trop de bâtons. Penses-tu que tu peux trouver une solution? » Le défi de l'innovation était lancé! Rapidement, les caractéristiques de l'érable attirent son attention. Si la solution était évidente, la concrétiser est une tout autre affaire. La réponse se trouvait derrière de nombreuses heures de travail. Ses lectures touchaient des thèmes aussi variés que la physique du baseball, les règles de la Ligue majeure de baseball, les 219 brevets de bâtons, les arbres du Canada ou encore le guide des standards des ingénieurs civils. Son immersion, afin de tout connaître de ce domaine l'amène à visiter le bureau des brevets, la librairie du Conseil canadien du bois et les différents centres de recherche spécialisés. Pour un passionné du bois, les recherches n'arrêtent jamais.

Le premier bâton de Sam est sculpté à même un des barreaux de la rampe d'escalier de sa maison. Après de nombreux essais de séchage, la fabrication de bâtons faits à partir d'érable à sucre est améliorée et l'entreprise démarre ses opérations en 1997.

Le bâton de Sam Holman prend alors le nom de Sam Bat (son logo est une chauve-souris). Il est testé par quelques joueurs de baseball. Carlos Delgado et Joe Carter, deux joueurs professionnels, l'adoptent. Et en janvier 1998, la Ligue majeure de baseball l'approuve. Maintenant, il faut se mettre à la tâche, développer le marché, générer des ventes.

Mais dès que vous lui parlez de développement de marchés, de vente et de marketing ou de financement pour sa croissance, il devient réticent. Après tout, « pourquoi se préoccuper du développement de marchés lorsqu'on possède le meilleur produit au monde », de dit-il. Les clients ne se ruent-ils pas à sa porte? Il voit grand, avec le moins d'endettement possible, et tant mieux si cela se fait avec des subventions. C'est pour cette raison qu'il vient vous voir.

Question : qu'est-ce que vous lui conseilleriez à cette étape?

- Quels acteurs doit-il approcher ou étudier?
- Quels sont les principaux facteurs de risques et les principaux facteurs d'incertitude de l'entreprise? Comment l'entrepreneur peut-il les gérer?
- Comment feriez-vous pour le convaincre de bien s'entourer?
- Comment peut-il vérifier l'existence d'un marché suffisamment grand?

Source : Flickr

1.5.4. Chercher l'équilibre entre l'incertitude et l'excitation

Toutes les *startups* se ressemblent. Elles font vivre à l'entrepreneur un mélange de vertige et de déception. Il cherche sans le savoir, un équilibre entre ses émotions immédiates (la peur de l'échec ou quelquefois la peur du succès) et ses émotions attendues (la joie de la réussite).

Lorsqu'il précrastine ou qu'il procrastine, l'entrepreneur se concentre davantage sur des tâches qui le sécurisent, au détriment de celles qui ont le plus de chance de faire progresser ses idées. Il perd alors son temps. Le temps joue contre lui puisque sous l'effet du temps il épuise ses ressources. La peur de l'échec ou du succès est en cause. La peur de l'échec nuit à sa motivation et à sa confiance en lui. Elle est créée par l'incapacité de faire la bonne chose correctement. Tandis que la peur du succès est aussi une autre cause de ce problème. Elle le pousse à rechercher la facilité, à se plaire dans les actions qu'il est habitué à faire.

L'action constitue un puissant antidote pour vaincre ses peurs. Elle permet de changer l'environnement et/ou de vivre soi-même un changement. L'entrepreneur agit pour ne pas se laisser dominer par ses peurs. Il agit pour se débarrasser d'une menace ou encore pour tirer parti d'une occasion favorable. Lorsque l'entrepreneur pense qu'il a du contrôle sur ses buts, qu'il peut accorder une valeur à son action, et qu'il peut la choisir volontairement, il passera à l'action. À l'inverse, s'il ne croit pas être en contrôle, et ne voit pas les gains que procure une action, il résistera.

Ses désirs, ses croyances et ses émotions sont tous reliés. Il n'est pas toujours facile de trouver le sens dans ses actions parce qu'elles se font souvent sous le coup de l'émotion. Il doit apprendre à gérer davantage les écarts entre ses émotions actuelles et ses émotions attendues. L'apprentissage en double boucle favorise ces apprentissages.

Mon expérience avec de nombreuses *startups* m'a permis d'observer que dès que l'entrepreneur s'engage dans son projet, il vit simultanément deux processus, un processus d'apprentissage et un processus de détérioration.

A ses débuts, l'entrepreneur ne sait pas par où commencer. Le temps est un enjeu important. Une véritable course contre la montre s'enclenche. Plus la démarche est longue, plus les émotions attendues tardent, plus les chances de découragement sont élevées. Le manque de ressources et le manque d'information sont des contraintes importantes qui amplifient l'impact de ses émotions négatives. Un entrepreneur qui devient négatif a des chances d'abandon très élevées.

À partir d'une idée floue, l'entrepreneur essaie par tâtonnement d'intéresser des clients. La rétroaction obtenue des interactions avec les autres et les résultats de ses expérimentations, est une source inestimable d'apprentissage qui lui procure beaucoup d'enthousiasme. Il a le

sentiment que les choses progressent.

En même temps, au fur et à mesure qu'il travaille d'arrache-pied sur son projet, il épuise peu à peu ses ressources. L'angoisse, l'usure, la fatigue, les conflits interpersonnels, la perte de crédibilité, qui en découle est des conséquences inévitables. Il s'épuise de plus en plus jusqu'à ce qu'il n'ait plus de ressources pour continuer. Le temps est un facteur crucial pour une *startup*. D'où l'importance d'agir promptement, avec beaucoup d'intensité, afin que l'intérêt et l'engagement ne soient pas perdus par le seul effet du temps. Certains experts parlent d'un maximum de 18 à 30 mois pour commencer à travailler sur une idée, la développer et la mettre sur le marché avant que la passion commence à s'estomper. Si l'idée ne crée pas les émotions attendues, il l'abandonnera rapidement pour se lancer sur d'autres pistes. Il agit de nouveau avant que les conséquences deviennent irréversibles, en considérant sa perte acceptable pour prendre sa décision.

Les émotions attendues

Tumblr a été vendu à Yahoo pour 1,1 milliard de dollars. Instagram a été vendu à Facebook pour 1 milliard de dollars, tandis que Kodak, malgré ses nombreux brevets, ne vaut plus que 77 millions de dollars.

Le Web et ses entreprises vedettes ont généré des fortunes colossales. De quoi à faire rêver de nombreux entrepreneurs. Et tout a l'air si simple : une bonne idée, une page, un site, et hop ! Le succès... en peu de temps.

Beaucoup de prétendants pensent avoir trouvé l'idée qui leur permettra de fortune grâce à Internet. Tous attendent une offre, la récompense fait rêver, mais il y a en fin de compte que très peu d'élus. Le risque de déception est très élevé parce que les émotions attendues ne sont pas réalistes.

Chaque étape que l'entrepreneur franchit, il vit différents ensembles d'états affectifs qui changent ses valeurs et en même temps qui change les résultats attendus. Ainsi, les émotions et les humeurs influencent non seulement ses comportements, mais servent de déclencheur de nouvelles actions. Plutôt que subir les événements, il manipule son état affectif pour rester positif, en introduisant volontairement de la nouveauté. Ce nouvel élément peut prendre la forme d'une nouvelle idée de produit, l'ajout de nouvelles caractéristiques au produit, la découverte d'un nouveau marché, l'ajout de nouvelles ressources, un nouveau contact d'affaires, un étonnement soudain, etc.

L'entrepreneur amorce ses démarches par le simple désir de relever un nouveau défi. Cette phase est marquée par un état d'activation physiologique très actif, chargé d'émotions fortes qui sont à la fois positives et négatives. L'excitation domine la plupart du temps, même s'il peut vivre des passages à vide. Il perçoit les situations plus

positives qu'elles ne le sont en réalité. Cet état d'inconscience qui lui procure beaucoup confiance en lui et en son projet. Le potentiel des idées est la plupart des fois surévalué tandis que le temps et les ressources dont il aura besoin pour les implanter sont sous-évalués la plupart du temps. À cause de ses biais et de son manque d'expérience, toutes les erreurs qui pourraient lui être fatales, lui sont encore invisibles.

Dès qu'il se met en action, l'incertitude le rattrape. Pour mieux contrôler ses émotions négatives, il a besoin d'information, de se faire constamment confirmer par des sources crédibles et de confiance, qu'il est sur la bonne voie.

Retarder le plaisir...

Les gens qui ont une plus grande capacité de résister aux nombreuses tentations qu'offre la société d'abondance réussissent généralement mieux que ceux qui succombent aux tentations. Le secret de la maîtrise de soi n'est pas de faire preuve de volonté, mais d'éviter les distractions. La seule façon de tromper nos instincts c'est en occupant notre esprit à faire autre chose. La persévérance prend son origine dans notre capacité de retarder notre plaisir. Dans une société de consommation qui cultive la satisfaction immédiate de nos pulsions et le succès instantané, la capacité de persévérer est grandement éprouvée. Malgré leurs bonnes intentions, si les entrepreneurs ne passent pas à l'action dès maintenant afin d'occuper leur esprit, ils risquent de changer d'avis simplement par l'effet du temps. La procrastination est une impulsion qui contrôle les émotions, tout comme les achats spontanés et la surconsommation.

L'entrepreneur peut aussi faire appel à vous afin de l'aider à ne pas changer d'avis, et à persister dans ses démarches. S'il reporte toujours à plus tard les actions convenues avec vous, vous auriez intérêt à étudier davantage les raisons qui l'empêchent d'agir. C'est peut-être à cause de ses peurs, qu'il manque de passion, qu'il vise d'autres buts, qu'il ne sait pas par où commencer, ou encore que l'entrepreneuriat n'est pas fait pour lui.

Plus il reçoit des rétroactions positives, plus son projet lui devient attrayant. Son attachement envers son projet se développe graduellement, alimenté par un cycle croissant d'émotions positives.

Quels conseils les entrepreneurs recherchent-ils?

Lorsqu'ils démarrent quelque chose et qu'ils sont confrontés à un haut niveau d'incertitude, ils apprécient les conseils des autres, surtout ceux provenant de pairs ou de clients potentiels. Ils ont besoin de se faire confirmer qu'ils sont sur la bonne voie, leur modèle d'affaires tient la route, ou encore qu'ils ont déniché la bonne opportunité. Ils se fient beaucoup aux idées, aux commentaires et aux conseils qui proviennent de personnes influentes, enthousiastes, et de confiance pourvu qu'ils aillent dans le sens de leurs idées. Il faut aussi se rappeler qu'à cette étape, ils sont sous l'influence de nombreux biais cognitifs. Il y a un important écart entre leurs perceptions et la réalité très terrain. L'analyse qu'ils font de leur opportunité n'est souvent pas réaliste. Bien des projets échouent du fait que plusieurs aspects critiques n'ont pas été évalués adéquatement. C'est toujours le facteur humain qui pose problème.

Les professionnels de l'accompagnement ne doivent pas juger les entrepreneurs, ou leur projet. Ils ne doivent pas tenter de les décourager même s'ils croient que l'idée ne tient pas la route. Après tout, les entrepreneurs possèdent d'importantes ressources. Il est difficile de savoir à l'avance comment toutes ces ressources seront mobilisées, ni quelles personnes marquantes qu'ils rencontreront au cours de leur démarche. À l'étape de la startup, les entrepreneurs sont particulièrement vulnérables à la critique, à l'ignorance des autres et à l'anxiété causée par un haut niveau d'incertitude. Régulièrement, les entrepreneurs tentent de faire ce que d'autres ont déjà fait ou ce que d'autres leur disent de faire. Copier les idées des autres est une pratique généralisée parce qu'ils ont l'impression d'être plus près d'une implantation rapide étant donné leur biais pour l'action. Il arrive souvent que les entrepreneurs ne sachent pas par quel bout commencer. Le professionnel peut les aider à développer une stratégie de collecte de l'information, et les mettre en action en les incitant à demander conseil à des gens expérimentés et influents ou des clients importants. Ils peuvent aussi leur demander de participer à des événements où ils seront en contact avec une foule de gens. Avec la nouvelle information dont ils disposeront, les entrepreneurs pourront se faire leur propre tête et décider eux-mêmes des suites qu'ils entendent donner à leur projet.

En fin de compte, l'entrepreneur est rarement motivé par l'argent ou par la recherche maximale de profit. Il préfère en faire bien sûr. Mais ce n'est pas nécessairement sa motivation première. Il vise plutôt à avoir du plaisir dans ce qu'il fait. Il recherche davantage à faire des actions qui lui procurera une forme de vertige et de bonheur. Il crée un projet d'affaires pour y parvenir.

L'action d'entreprendre a un fondement psychophysiologique, car il crée différents états émotifs. L'analyse, la planification et la structure sont en contradiction avec la personnalité même de l'entrepreneur qui est basée sur sa créativité, ses motivations personnelles et son haut degré d'optimisme. Faire son business plan est un exercice détesté par plus d'un. Il peut mieux préparer l'entrepreneur, mais cette démarche peut aussi diminuer les émotions positives recherchées par l'entrepreneur.

Alors que l'accompagnement est généralement orienté vers la maîtrise des principales compétences techniques, il est nécessaire d'imaginer un type d'accompagnement susceptible d'agir directement sur les émotions positives. Le professionnel doit bien sûr transmettre des compétences clés. C'est un de ses rôles. Il doit aussi être en mesure de faire de la création d'entreprises une démarche positive et ludique pour l'entrepreneur. Bien dirigée, l'action entrepreneuriale permet de manipuler les effets négatifs afin que l'entrepreneur puisse demeurer positif, motivé et engagé tout au long du processus. C'est ce que nous verrons plus loin à travers les cinq principes de l'effectuation.

1.5.5. La mise en scène de l'accompagnement

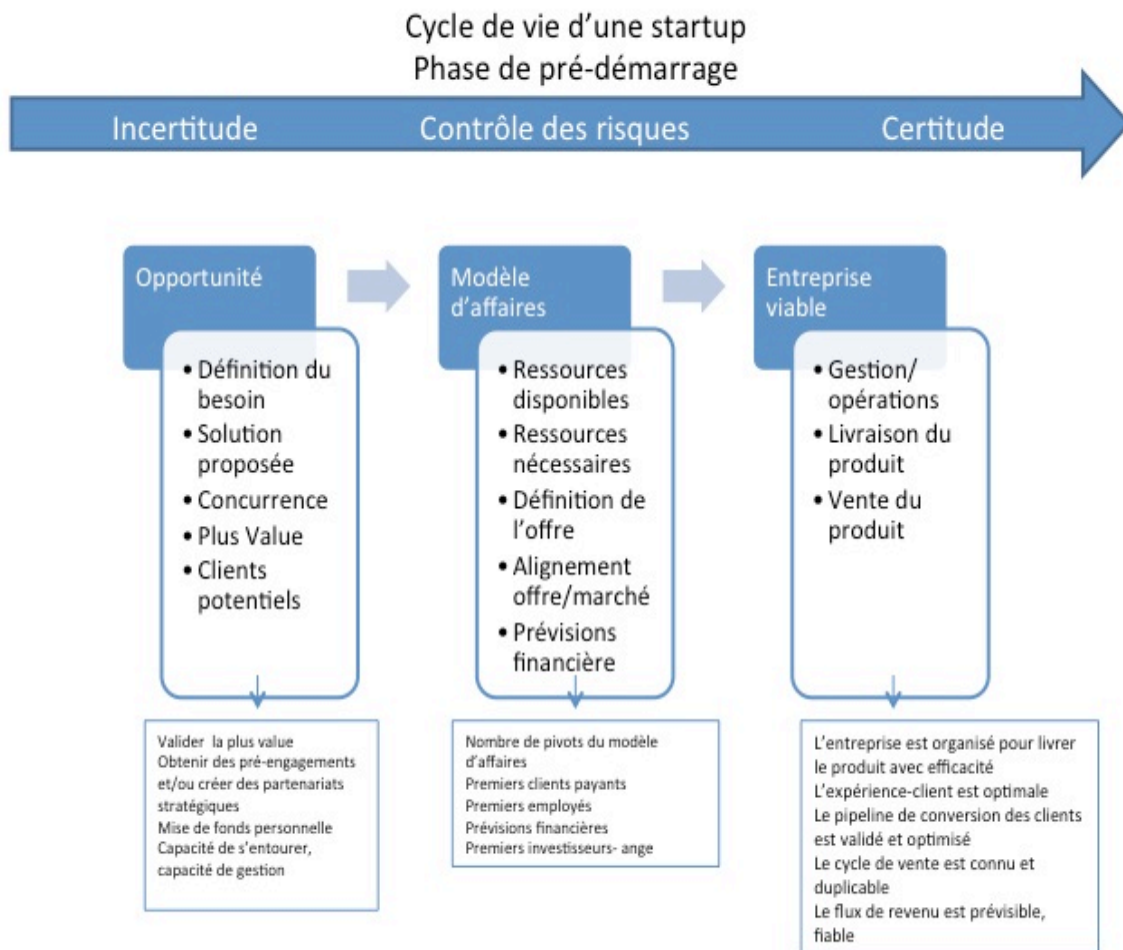
Il n'existe pas de processus type, de méthodes éprouvées que les entrepreneurs n'ont qu'à suivre étape par étape pour créer des entreprises viables. Les entrepreneurs n'aiment pas suivre les processus. Entreprendre est davantage un art, qu'une méthode que l'on enseigne ou que l'on suit. Les entrepreneurs ne pensent pas et n'agissent pas dans la contrainte des cadres imposés par d'autres. Ils suivent leurs propres règles.

D'une manière ou d'une autre, ces processus, méthodes et outils de tout acabit sont souvent trop complexes, trop cartésiens, trop éloignés de la façon de penser et d'agir des entrepreneurs qui font davantage appel à leur créativité, à leur détermination et à leurs capacités relationnelles pour trouver des solutions.

Comment peut-on amener plus de satisfaction dans la relation accompagnateur-entrepreneur? C'est en alimenter leur passion, en les plongeant dans l'action afin qu'ils obtiennent de petits succès afin d'accroître leur confiance. Avec le temps, ces succès deviendront de plus en plus grands. Afin d'aider l'entrepreneur à trouver son équilibre entre les processus simultanés d'apprentissage et de détérioration (voir la section 1.5.3.), le professionnel mettra en scène de façon progressive ses défis. Les défis choisis doivent être juste assez audacieux pour lui permettre de progresser, et suffisamment accessibles pour ne pas le décourager.

Cette mise en scène se fait à travers un cadre d'intervention pour structurer l'accompagnement, et guider l'entrepreneur à travers une logique d'affinement des différentes dimensions du projet d'affaires.

Le professionnel en développement économique met en scène les défis des entrepreneurs en démarrage.



Il est prématuré de rédiger un business plan pour une *startup* tant qu'elle n'aura pas testé au préalable ses hypothèses de proposition de valeur et ses hypothèses de croissance. Le *business plan* est un outil bien adapté pour les entreprises existantes qui opèrent dans des environnements connus. Il constitue un mauvais outil pour les entrepreneurs qui recherchent leur modèle d'affaires dans des environnements incertains.

Cela ne veut pas dire que l'entrepreneur ne doit pas se préparer convenablement. Les parties planifiables de son projet doivent être planifiées. Pour aider l'entrepreneur, le professionnel crée son propre cadre d'intervention, une série de repères afin d'identifier les actions qui ont été faites, celles qui restent à faire et relever les apprentissages à chaque étape pour construire les prochaines actions. Ce cadre d'intervention rejoint de multiples buts tels :

- Établir une relation de confiance;
- Aider l'entrepreneur à se poser les bonnes questions;
- Développer son sentiment d'auto-efficacité;
- Inciter l'entrepreneur à l'action;
- Diminuer l'influence des biais cognitifs;
- Construire une histoire convaincante pour intéresser de futures parties prenantes.

Il ne s'agit pas ici de chercher des certitudes comme on tente de le faire avec le *business plan*, mais d'aider l'entrepreneur à trouver sa zone de confort dans ses incertitudes. Le professionnel crée des boucles de rétroactions qui permettent à l'entrepreneur d'agir, de mesurer ses progrès, d'apprendre rapidement et souvent, et de construire sur ces apprentissages pour agir de nouveau (agir-apprendre-construire). L'expérimentation, le développement de la clientèle et les essais à petite échelle susciteront ces apprentissages.

Bloc 1 — L'opportunité

Pour amorcer sa *startup*, l'entrepreneur fait des hypothèses de proposition de valeur qu'il doit tester. Ce bloc a pour objet de vérifier si le produit apportera effectivement de la valeur aux clients. La valeur doit être perçue comme étant unique et nettement supérieure aux solutions existantes.

L'entrepreneur travaille sur la proposition de valeur en fonction du segment de marché visé. Le produit doit offrir des avantages compétitifs suffisamment attrayants pour être considéré par les acheteurs. Comme nous l'avons vu précédemment (section 1.4), selon les psychologues Kahneman et Tversky, les bénéfices espérés d'un produit doivent surpasser d'au moins trois fois, leurs inconvénients perçus. L'entrepreneur doit démontrer l'intérêt des clients avant de le faire passer au prochain bloc.

Le produit crée de la valeur :

- Parce qu'il procure des bénéfices manifestes, qui sont spécifiques, évidents, directs, observables et excitants;
- Parce que la solution est crédible;
- Et qu'il offre une différence dynamique.

Le défi n'est pas de créer le produit, puisque dans notre économie moderne pratiquement tous les produits, même les plus inimaginables, sont possibles. Il consiste plutôt à répondre à deux questions fondamentales:

- Faut-il créer ce produit?
- Est-ce qu'il créera suffisamment de valeur pour les clients?

Par ses questions, le professionnel encourage l'entrepreneur à passer à l'action en allant directement sur le terrain valider ses hypothèses de création de valeur. Il vérifiera les aspects suivants :

1. Les clients ont-ils conscience du problème qu'ils essaient de résoudre?
2. Si on leur propose une solution intéressante sont-ils prêts à acheter?
3. Sont-ils prêts à acheter de lui?
4. Est-ce que l'entrepreneur a trouvé la bonne solution pour régler les problèmes de ses clients?

Est-ce que l'entrepreneur a fait du bon travail?

- Sa solution procure des bénéfices manifestes, qui sont... spécifiques, évidents, directs observables et excitants
- Il a de vraies raisons de le croire
- Sa solution propose une différence notable
- Il a réussi à démontrer l'intérêt des clients
- Il a négocié avec des clients des préengagements ou obtenu des lettres d'intention
- Il a négocié des partenariats stratégiques
- Il a constitué son équipe minimum vitale (EMV)
- Il dispose d'un petit capital de départ

Si oui, il est prêt à passer au bloc 2- le modèle d'affaires. Mais avant, le client doit gagner le privilège d'avancer à prochaine étape parce que les résultats obtenus à ce stade sont suffisamment convaincants.

Formuler la finalité que partagent un grand nombre de clients constituant son marché cible est un acte très créatif, qui est à mi-chemin entre la découverte et l'invention.

Le canevas stratégique, développé par Kim et Mauborgne, les auteurs de la stratégie Océan Bleu, est un outil apprécié qui permet à l'entrepreneur de visualiser les différences dynamiques de son offre. Cet outil est qualitatif, et pas quantitatif. Il résume la vision de valeur que l'entrepreneur veut créer. Après avoir déterminé les critères d'achat sur lesquels les concurrents rivalisent, l'entrepreneur détermine l'intensité des efforts qu'il compte porter à chacun des critères. Il ne s'agit pas seulement d'innover, mais également de modifier des critères existants pour définir un nouvel espace stratégique. Le canevas stratégique sera vu en profondeur lors de la deuxième partie (à publier).

Les sources de financement possibles à la phase de l'opportunité:

- Amis
- Famille
- Entrepreneur
- Crowdfunding

Qu'est-ce qu'un pivot?

Changement de couple proposition de valeur/segment de marché pour créer une plus grande valeur ajoutée. Le pivot est envisageable lorsque les hypothèses de création de valeur ne concordent pas avec la réalité terrain.

Bloc 2 — Le modèle d'affaires

Dans ce bloc, l'entrepreneur est encouragé à tester ses hypothèses de croissance. Le modèle d'affaires constitue la façon dont l'entrepreneur entend structurer son entreprise afin de générer des bénéfices. L'entrepreneur cherche le modèle d'affaires optimal. Lors de cette phase, l'entrepreneur tente de faire l'arrimage entre ses propres intuitions

Est-ce que l'entrepreneur a fait du bon travail?

- Il a développé et livré un prototype ou un produit minimum vital (PMV)
- Il a quelques commandes tests
- Il a défini et obtenu son investissement minimum vital (IMV)
- Il s'appuie sur des états financiers prévisionnels réalistes
- Il connaît son écosystème et les règles de l'industrie

Si oui, il est-il prêt à passer au bloc 3 — l'entreprise viable? Mais avant, il faut mériter le privilège d'avancer avec le client en validant s'il est prêt à passer à une prochaine étape.

et ses stratégies, en allant valider les hypothèses, les prémisses sur lesquelles des clients potentiels découvriront le produit. Pour toutes hypothèses qui se révèlent fausses, l'entrepreneur changera de stratégie, en pivotant ou encore, en changeant complètement de modèle d'affaires.

Le canevas du modèle d'affaires est un outil qui permet de trouver un meilleur équilibre dans la triade de gestion, c'est-à-dire entre les fonctions marketing, opérationnelles et financières. Dans l'élaboration d'un projet, surtout s'il est complexe, rares sont les entrepreneurs qui sont capables de comprendre les interactions entre toutes les tâches qu'ils doivent faire. Le rôle du modèle d'affaires est de faire une représentation mentale simplifiée de son projet. Alexander Osterwalder et Yves Pigneur ont contribué à populariser cet outil. Si l'objectif du canevas stratégique consiste à établir la valeur d'un produit, l'objectif du modèle d'affaires est de créer, livrer et capturer de la valeur pour la *startup*.

Les sources de financement possibles à cette phase :

- Subventions gouvernementales
- R et D (Crédits d'impôt)
- Anses
- Fonds d'amorçage

Bloc 3 — L'entreprise viable

Une fois sur le marché, les opportunités d'affaires sont toujours plus faciles à repérer. L'entrepreneur exécute les actions prévues dans son modèle d'affaires dans le but de transformer son projet en entreprise viable en premier lieu, puis plus tard, en une

Est-ce que l'entrepreneur a fait du bon travail?

- Il contrôle ses coûts et ses opérations
- Il livre de la qualité et de l'efficience
- Premières ventes à un client régulier et qui s'engage à servir de projet pilote
- Répétition des commandes
- Il connaît son taux de conversion des prospects
- Il a développé un flux de revenu prévisible et fiable
- Il a raffiné son expérience client
- Il a développé un processus de vente reproductible

entreprise rentable. Il ne cherche plus son modèle d'affaires. Il le met à exécution afin de le rendre optimal. Cette phase fait appel à deux processus distincts, le premier concerne l'efficacité du processus de livraison du produit, et le deuxième touche davantage l'efficacité du processus d'acquisition de nouveaux clients.

Les sources de financement possibles à cette étape:

- Premiers clients
- Love money/personnel
- Anges financiers
- Programmes gouvernementaux
- Prêts bancaires
- Venture Capital

Bloc 4 — Incertitude et contrôle des risques

Ce bloc aide l'entrepreneur à mieux évaluer les sources d'incertitudes et à les apprivoiser. Les risques sont omniprésents tout au long du développement du projet. Ici il ne s'agit pas de les éliminer, mais de mieux les contrôler. L'action demeure ainsi possible même dans un contexte d'extrême incertitude. L'entrepreneur répond à deux questions fondamentales:

- Quel est le plus grand risque de l'entreprise, comment le gérer?
- Qu'est-ce qu'il fera si les clients ne sont pas au rendez-vous?

L'entrepreneur tente de comprendre ces sources d'incertitude. Il détermine les stratégies qu'il entend mettre en place si son modèle d'affaires ne fonctionnait pas. Il change de clientèle cible, modifier son produit, changer la façon dont les clients interagissent avec le produit. Cette situation est courante avec les startups. Si cela peut être vu comme de l'indécision ou de l'impatience pour quelqu'un de l'extérieur du projet, mais pivoter est fréquent pour toute entreprise qui désire satisfaire les besoins évolutifs des clients. Vaut mieux travailler à l'avance sur quelques scénarios de modèles d'affaires au cas où (et cela arrivera sûrement) les choses ne se dérouleraient pas

Questions claires et réponses incertaines

- Faut-il créer ce produit?
- Pouvons-nous concevoir un modèle d'affaires durable et rentable?
- Est-ce que les clients seront intéressés? Est-ce qu'ils sont prêts à payer?
- Est-ce que notre technologie fonctionnera?
- Est-ce qu'il est temps de sortir cette technologie?
- Est-ce que nous serons en mesure de livrer les bénéfices attendus?
- Est-ce que le marché est suffisamment grand et continuera à croître?
- Est-ce que la concurrence va réagir de façon imprévue?
- Est-ce que notre équipe possède les habiletés nécessaires pour faire croître l'entreprise?
- Est-ce que les investisseurs seront derrière nous?

comme prévu.

L'entrepreneur a trois possibilités. Il peut persister parce qu'il sait qu'il a pris la bonne direction. Il peut choisir de pivoter en modifiant le produit ou encore en visant une autre clientèle cible. Mais il peut aussi changer complètement de direction parce que son couple produit/marché ne fonctionne pas comme prévu, on parle alors d'un redémarrage. Si son projet est construit autour de sa perte acceptable, il pourra plus facilement saisir une nouvelle opportunité. Les entrepreneurs chevronnés agissent de

cette façon. Ils tuent rapidement les projets, confinent les conséquences d'un échec et tentent de ne jamais faillir seuls.

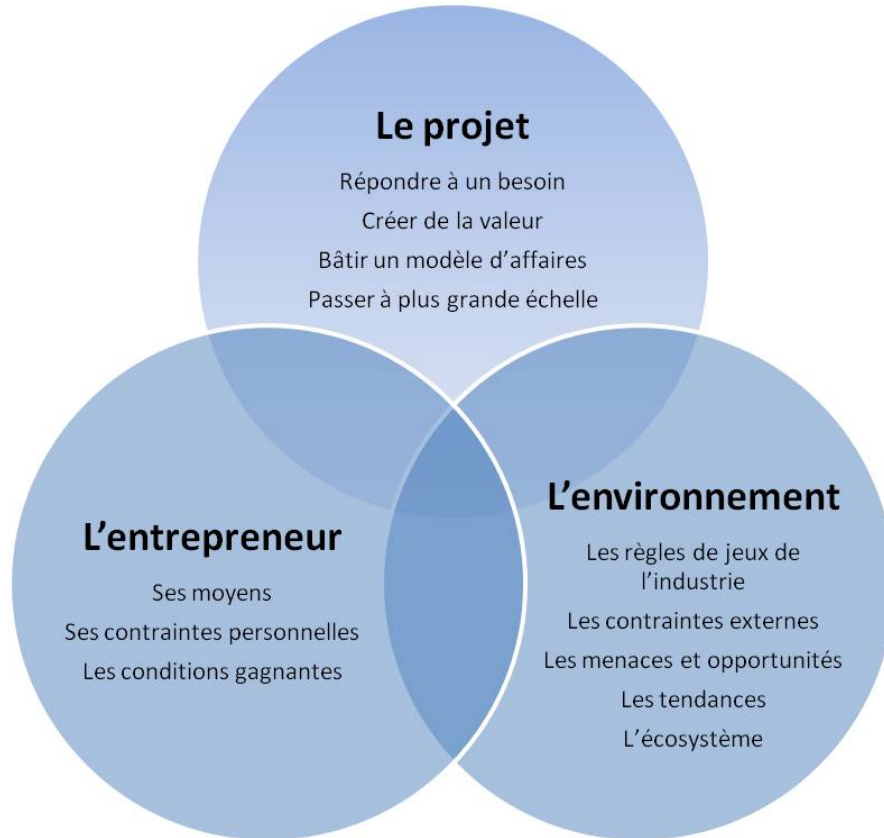
Un pivot ou un redémarrage peuvent avoir des conséquences dramatiques sur l'entreprise. Le professionnel soulève des questions qui amèneront l'entrepreneur à réfléchir sur son plan B afin de permettre l'action si son projet se retrouvait dans une impasse. Ceci constitue une manière efficace pour ouvrir les options.

L'accompagnement par étape nécessite une structure réflexive qui incite l'entrepreneur d'être dans l'action très terrain dès les premiers instants. Lors de chaque rencontre, le professionnel explore par ses questions, la concordance projet — environnement — entrepreneur. Une opportunité d'affaires se situe à l'interstice de ces trois dimensions.

Dans un monde sans risque, il faut un bon capitaine (l'entrepreneur), un bon bateau (le projet) et un océan favorable (l'environnement). Ce n'est pas toujours facile de faire comprendre la notion risques aux entrepreneurs. Diminuer les risques constitue un défi de taille, puisque les entrepreneurs vivent régulièrement un important décalage entre leurs propres perceptions et la réalité dans laquelle s'inscrit leur opportunité. Nous mettons cependant trop d'effort sur les dimensions du projet et de l'environnement. Et pas assez sur la dimension de entrepreneur. On doit davantage laisser les bons entrepreneurs entreprendre. Un bon entrepreneur passe à l'action. Même si le modèle d'affaires présente des failles ou encore que le marché nous semble incertain, les résultats obtenus à la suite des actions des entrepreneurs sont souvent surprenants. Vaut mieux miser sur le bon capitaine, que tenter de découvrir le bon océan ou le bon projet. Le bon entrepreneur possède des moyens insoupçonnés. Nous ne pouvons connaître à l'avance les effets découlant de ses actions et qui il rencontrera en cours de démarche. Un bon partenaire peut tout changer. L'entrepreneur agile crée en sérendipité²² d'affaires. Nous recevons régulièrement mauvais capitaines avec de fabuleux navires. Ces bons projets sont cependant voués à l'échec. Nous le savons tous, même si nous tentons de les amener à bon port en adoptant le rôle de copilote. Si un bon entrepreneur évolue dans un océan rouge²³, son projet devient plus risqué. Mais il est quand même faisable.

²² Faire des affaires à partir de rencontres fortuites

²³ Les océans rouges sont les activités existantes et représentent l'espace connu du marché.



En quoi la logique d'affinement est-elle utile?

- No 1 : Devenir opérationnel et générer des ventes rapidement
- No 2 : Valider sur le terrain de l'intuition
- No 3 : Structurer la réflexion
- No 4 : Pour répondre aux besoins des clients de façon créative et unique
- No 5 : Préparer une présentation convaincante
- No 6 : Pour ne rien oublier dans un projet (un peu comme une liste de vérification)

2. L'effectuation, l'art de créer des entreprises

« Il ne faut pas trop regarder en avant. Si nous analysons trop, nous ferons ça toute notre vie et nous n'avancerons pas. »- *Jocelyn Labbé- Fromagerie de l'Isle d'Orléans*

Deux entrepreneurs qui ne se connaissent pas, partent en voyage et visitent la même ville. Ils rencontrent les mêmes personnes, explorent les mêmes lieux et sont exposés aux mêmes publicités. Chacun de leur côté, ils remarquent quelque chose d'intéressant. Des fragments d'information se cristallisent dans leur cerveau. Une idée d'affaires est en train de germer. Ils commencent à voir les contours d'un marché, d'un produit, d'une opportunité. Des hypothèses fondamentales de création de valeur sont soulevées. Le désir de se lancer en affaires devient de plus en plus vif. Ceci soulève la question. Quel processus entrepreneurial devraient-ils adopter pour créer une entreprise?

Savoir quoi faire et faire ce que l'on sait faire : l'effectuation est une forme d'expertise entrepreneuriale qui permet de résoudre les problèmes de nature humaine.

Le processus entrepreneurial est l'ensemble des actions que posent l'entrepreneur pour démarrer quelque chose, n'importe quoi et voler de ses propres ailes. Il a pour but d'accumuler des ressources pour faire plus de choses. Jusqu'à tout récemment, on ne savait que très peu de choses sur ce processus.

Afin de démarrer une entreprise, créer de nouveaux produits ou de nouveaux marchés, l'entrepreneur peut choisir entre deux grands processus (il y en a peut-être plus), la **causation** et l'**effectuation**. C'est l'environnement et le degré d'incertitude ressentie qui détermine quelle approche est la plus appropriée. La causation est la version délibérée du processus entrepreneurial. L'entrepreneur a une idée, découvre une opportunité dans un marché existant, définit une offre, monte son *business plan*, trouve l'argent, le met en œuvre en allant chercher les ressources dont il a besoin et trouve des clients. Ce processus est basé sur les meilleures théories de gestion. Les penseurs de la causation croient que si l'entrepreneur peut prédire l'avenir, il peut le contrôler. Sa réussite dépend de la qualité de la planification. Cependant, lorsqu'il est confronté à des environnements incertains, ce processus est inefficace.

L'effectuation, c'est la logique qui définit l'expertise entrepreneuriale. Elle permet l'action dans des conditions d'extrême incertitude dans lesquelles évoluent la plupart des *startups*. Les penseurs de l'effectuation croient que, s'il est possible de contrôler le futur, l'entrepreneur n'a plus besoin de mettre autant d'effort pour tenter de le prévoir. Il peut alors mettre plus d'énergie pour faire progresser ses idées. La réussite du point de vue de l'entrepreneur est davantage une question de démarche sociale combinée à la capacité de l'entrepreneur de susciter des engagements. La créativité est le résultat d'une action collective dont l'entrepreneur est le maître d'œuvre. De nouveaux marchés,

de nouveaux produits ou de nouvelles entreprises sont ainsi créés, parce qu'à la fin de la démarche, ce que l'entrepreneur a réussi à accomplir, ne lui était pas connue au départ, ni imaginable, ni même possible au début de ses démarches.

Pour revenir à nos deux entrepreneurs qui visitent la même ville, le premier décide d'adopter le processus classique de la causation. Il trouve une idée d'affaires existante et planifie soigneusement le démarrage de son entreprise en définissant son produit et son marché. Il se fixe un but ambitieux, devenir la référence dans son domaine, pour ensuite réfléchir sur les moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre son but. Il part de l'hypothèse qu'il réunira avec le temps toutes les ressources dont il a besoin avant de se lancer en affaires. Il fait le pari qu'il sera en mesure de trouver le bon couple produit/marché grâce à son analyse fine du marché. Enfin, il met en œuvre son business plan et fait ce qui a été planifié.

L'autre entrepreneur adopte, comme la plupart des entrepreneurs d'expérience, une démarche d'effectuation. L'effectuation est une approche dynamique de résolution de problèmes à travers laquelle les buts sont découverts au fur et à mesure que l'entrepreneur fait progresser son projet. Il détermine ce qu'il peut faire avec les moyens dont il dispose au départ. S'il lui manque une ressource, il lui suffit d'interpeler des parties prenantes pour la trouver. Il développe peu à peu l'opportunité en adoptant une stratégie de coconstruction.

Pour représenter les deux processus sous la forme d'une analogie, imaginez un instant que vous invitez quelques amis à la maison pour le dîner. Vous désirez épater la galerie en concoctant un plat vraiment spécial que vous n'avez jamais fait. Deux options s'offrent à vous. Si vous adoptez la causation, vous prenez un livre de recettes pour trouver ce plat (s'il existe déjà), vous choisissez le menu, déterminez tous les ingrédients, vous les achetez à l'épicerie et suivez étape par étape la recette. Le résultat est connu à l'avance et les étapes à suivre sont précises. Votre but est prédéterminé, faire la recette choisit. Ce parcours est sans surprise pour vous, à moins que vous rencontriez un pépin en cours de route, vous ne trouvez pas la recette, ou encore, un ingrédient essentiel en rupture de stock. Dans de tels cas, vous devrez revoir entièrement votre menu. Vous serez peut-être à court de temps, et même essuyé une perte en ayant acheté des ingrédients dont vous n'aurez plus besoin.

Dans la deuxième option, vous choisissez faire votre plat à travers une démarche effectuelle. Vous regardez ce qui est disponible dans votre garde-manger et votre réfrigérateur et concoctez un plat original constitué à partir de ces ingrédients. Les moyens auxquels vous avez accès, les accessoires de cuisine, les ingrédients, vos talents culinaires définissent votre but, c'est-à-dire, mijoter le plat que vous avez créé. S'il vous manque un accessoire de cuisine ou un ingrédient, vous pouvez toujours l'emprunter à votre voisin ou l'acheter au magasin. Vous pourriez aussi demander à vos amis de participer à la coconstruction du plat, en demandant à chacun d'apporter un ingrédient et en décidant de cuisiner tous ensemble. Il se peut que le résultat soit

mauvais. Mais en faisant de la créativité et de l'imprévu vos alliés, vous avez la possibilité de transformer votre repas en quelque chose d'exceptionnel dont vos amis se souviendront longtemps. Votre perte est aussi limitée puisque vous n'avez pas à dépenser d'importantes sommes d'argent dans l'achat de nouveaux ingrédients puisque vous maximisez les ressources que vous possédez déjà.

Les deux façons de faire un repas peuvent fonctionner pourvu que vous connaissiez un peu la cuisine et que vous ayez du plaisir à le faire. Sinon, vous pouvez toujours choisir d'autres options moins risquées, aller au restaurant ou encore acheter un met préparé. De la même façon, une personne doit aussi posséder quelques bases en entrepreneuriat et en gestion avant de se lancer, sinon il peut trouver un partenaire qui possède ces atouts ou encore choisir une autre option, se trouver un emploi et travailler pour quelqu'un d'autre.

Pour reprendre une autre analogie, assembler un casse-tête est à la causation, tandis qu'appliquer la technique du patchwork est à l'effectuation. Celui qui assemble un casse-tête a une vue d'ensemble du portrait dès le début. Le résultat attendu est prédéfini. Il assemble une à une toutes les pièces dans le sens voulu de l'éditeur. Alors qu'un patchwork est un assemblage hétéroclite qui permet de laisser libre cours à son imagination. La courtepointe se précisera à mesure que la personne trouve et assemble les morceaux.

La causation et l'effectuation, les deux processus pour se lancer en affaires, créer de nouveaux produits ou de nouveaux marchés sont à l'opposée l'une de l'autre. Une n'est pas meilleure que l'autre. Tout dépend du contexte. La causation est reliée à la façon dont les gestionnaires abordent les problèmes typiques d'un démarrage d'entreprise. Le business plan est l'outil central de cette méthode. Tandis que l'effectuation est identifiée au modèle de pensée utilisé uniquement par les entrepreneurs chevronnés. Ils utilisent des principes qui sont agencés en tout ou en partie, durant le déroulement du projet. En s'appuyant sur ces principes, l'entrepreneur gère un double cycle : il augmente ses ressources, ce qui lui permet de viser de nouveaux buts, et, en même temps, en échange de son implication dans le projet, chaque partie prenante apporte aussi des contraintes qu'il doit accommoder. Ce double cycle définit l'opportunité d'affaires. Voici en détail les deux approches :

La causation

Ce processus est largement enseigné dans les universités, et les cours de lancement d'entreprises. C'est le processus de prédilection adopté par la plupart des professionnels en développement économique.

L'étude de marché et le business plan constituent deux outils essentiels de l'approche causale. Ces outils conçus d'abord pour la grande entreprise sont très efficaces pour

structurer les idées et planifier les actions. Elle implique une logique d'optimisation. L'entrepreneur met l'action sur la prévision et l'analyse préalable afin de lui éviter de mauvaises surprises.

La causation fonctionne bien lorsque l'entrepreneur possède déjà une bonne expérience dans le domaine d'activité choisi, qu'il évolue dans un environnement prévisible, ou encore qu'il a besoin d'outils performants pour évaluer une opportunité existante. L'approche causale est très efficace pour reconnaître une opportunité ou encore pour structurer une entreprise.

Les entrepreneurs qui utilisent la causation, s'appuient sur l'existant pour reconnaître une opportunité d'affaires, soit en achetant une solution toute faite, en la copiant ou encore en l'adaptant pour prendre le moins de risque possible grâce à une planification détaillée.

Alors qu'elle a été conçue initialement pour aider les entrepreneurs à créer des entreprises pérennes, je suis cependant de plus en plus convaincu que la causation nuit au processus de créativité entrepreneuriale et au développement des compétences génériques, forçant les entrepreneurs les plus novices à passer en mode convergence trop rapidement, en travaillant sur des idées mal attachées et non validées auprès de vrais clients.

Avant de se lancer en affaires, les entrepreneurs novices devraient investir davantage de temps pour diverger créativement, pour explorer les idées, et partir à la découverte de clients afin de valider leurs besoins.

Si la méthode causale augmente la perception de faisabilité entrepreneuriale. La faisabilité de l'acte mesure la perception de la facilité ou des difficultés que l'on pense rencontrer lors du processus créatif. Le but de l'accompagnement est de diminuer les difficultés. En revanche, la causation risque de provoquer une baisse du désir d'entreprendre (désirabilité perçue). Le choc avec la

Causation Découvrir et adapter

- Le marché existe déjà
- L'entrepreneur a de l'expérience dans le secteur d'activité
- L'information est disponible et abondante
- Les attentes des clients sont claires et évidentes

Par où commencer? En faisant une analyse rigoureuse du marché et de la concurrence afin de découvrir les manques (les trous) dans le marché et les avantages concurrentiels à mettre en valeur.

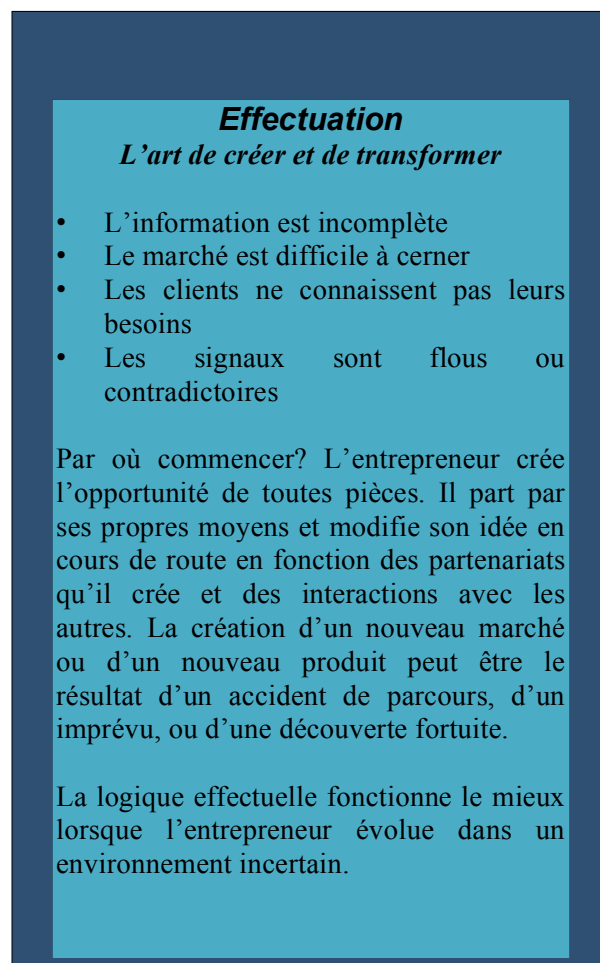
La causation est utile lorsque le marché existe déjà sous une forme ou une autre. Il est possible d'identifier une opportunité d'affaires en faisant en réalisant une étude de marché, et en effectuant son business plan.

La causation est aussi très efficace pour faire passer au stade de la croissance et faire évoluer une opportunité qui a fait ses preuves.

réalité que crée ce processus temporelise les aspirations entrepreneuriales alors que nous désirons en tant que professionnels, stimuler la fibre entrepreneuriale.

Le professionnel en développement économique a pour mandat d'aider l'entrepreneur novice à acquérir une meilleure compréhension du processus de création d'une entreprise. Mais ce mandat peut aussi entrer en conflit avec la nécessité de ne pas tuer les rêves de l'entrepreneur afin qu'il demeure motivé à faire les tâches nécessaires à la réussite de son projet.

On peut se demander s'il est toujours judicieux d'imposer l'élaboration d'un business plan, surtout que cet exercice répugne à plus d'un.



Effectuation
L'art de créer et de transformer

- L'information est incomplète
- Le marché est difficile à cerner
- Les clients ne connaissent pas leurs besoins
- Les signaux sont flous ou contradictoires

Par où commencer? L'entrepreneur crée l'opportunité de toutes pièces. Il part par ses propres moyens et modifie son idée en cours de route en fonction des partenariats qu'il crée et des interactions avec les autres. La création d'un nouveau marché ou d'un nouveau produit peut être le résultat d'un accident de parcours, d'un imprévu, ou d'une découverte fortuite.

La logique effectuelle fonctionne le mieux lorsque l'entrepreneur évolue dans un environnement incertain.

Lorsque cette méthode est utilisée trop tôt dans le processus de création d'une *startup* et que c'est la seule méthode qui est montrée, elle crée plus de contraintes individuelles que de bénéfices recherchés de l'accompagnement tels, d'accroître le sentiment d'auto-efficacité, la motivation et l'autodétermination, trois aspects importants pour atteindre des niveaux élevés de performance et de créativité.

L'effectuation

L'effectuation est du domaine de la cognition sociale²⁴. En effectuation, la réussite du projet dépend de la capacité de susciter des engagements. Sans engagement de parties prenantes, le projet se retrouve dans une impasse.

Comme la causation, on peut reconnaître une opportunité d'affaires parce qu'elle existe déjà. Mais on peut aussi la coconstruire en alignant le déroulement du projet en fonction des cinq grands principes de l'effectuation. Ces principes sont

universels, ouverts à tous, de la Silicon Valley à Gatineau, en passant par Bamako.

²⁴ La cognition sociale désigne l'ensemble des processus cognitifs (perception, mémorisation, raisonnement, émotions...) impliqués dans les interactions sociales chez l'homme.

Ces grands principes sont : 1 — partir avec ce que l'on possède déjà, 2 — considérer sa perte acceptable, 3 — former des partenariats stratégiques pour avoir accès à d'autres ressources, 4 — tirer parti des surprises et 5 — agir sur quoi nous avons du contrôle.

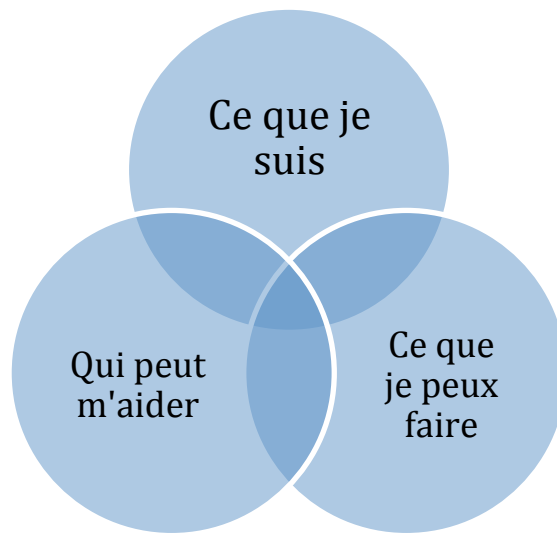
Les cinq grands principes sont les outils centraux de ce processus qui est axé sur l'action. Les entrepreneurs les agencent durant le développement de leur projet afin de créer des effets de levier pour progresser plus rapidement. L'action demeure possible même s'ils sont confrontés à des conditions d'extrême incertitude.

Le terme **effectuation** provient de la capacité de l'entrepreneur d'imaginer plusieurs effets possibles découlant de ses propres actions.

Une fois que l'on connaît ces principes, ils deviennent tout à coup évidents. Ils sont partout. On s'aperçoit qu'ils sont utilisés régulièrement, en tout ou en partie, par la très grande majorité des entrepreneurs. Bien qu'ils utilisent l'effectuation, ce mot leur est inconnu pour la majorité d'entre eux. L'effectuation est une découverte académique qui décrit la façon de faire des entrepreneurs.

L'effectuation constitue un processus entrepreneurial émergent. Le modèle d'affaires n'est pas clair au début, mais se détermine progressivement, par tâtonnement, par essai et erreur. C'est une démarche d'amélioration d'une idée d'affaires. Trois éléments en constituent la base.

Ces éléments sont : 1- qui je suis (quels sont les moyens dont je dispose pour agir), 2- qui peut m'aider (mon réseau de contacts) et 3- ce que je peux faire (quelles sont les actions que je peux déployer compte tenu de mes moyens et de mes contacts). Chaque élément mobilisé ouvre la porte à de nouvelles possibilités. Cela crée un cercle vertueux qui nourrit et fait grandir le projet.



Cette démarche est beaucoup plus près de ce que les entrepreneurs font pour créer des opportunités. Au début de leurs démarches, toutes les options sont ouvertes. L'opportunité s'éclaircira au contact des autres personnes. Cette façon de voir les possibilités stimule la créativité entrepreneuriale.

L'effectuation est très efficace pour diminuer les contraintes individuelles et susciter l'action. Lorsque les entrepreneurs ne disposent pas de moyens pour contrôler les risques, le moteur de la peur s'emballe et freine les ardeurs. En suivant les cinq grands principes, les entrepreneurs, qu'ils soient novices ou expérimentés, développent un fort sentiment d'auto-efficacité. L'effectuation rend l'expérience plus positive, malgré les difficultés et les contraintes qui elles, sont inévitables.

Grâce à cette logique, des centaines de milliers d'entrepreneurs ont réussi à lancer des entreprises, créer de nouveaux produits ou ouvrir des marchés qui n'existaient pas. Des *success-stories* planétaires tels Swatch, LVMH, Cirque du Soleil, Bombardier, Starbucks Coffee ou Geox, sont tous le résultat d'une démarche effectuelle.

La fin du règne du *business plan*?

Depuis des années, les experts nous lancent ce conseil. Tous ceux qui désirent se lancer en affaires sérieusement doivent avoir fait leur business plan. Pour poursuivre dans cette veine, aucune bataille n'a été gagnée en suivant le plan. Mais aussi, aucune bataille ne s'est gagnée sans avoir fait au préalable un plan. Cependant, le business plan ne fonctionne généralement pas pour une *startup* parce que :

- 1- Les essais et les erreurs ne font pas partie de la démarche d'un business plan traditionnel.
- 2- Rares sont les plans qui survivent au contact des premiers clients.
- 3- La majorité des hypothèses qui délimitent l'opportunité ne sont pas validées. Elles sont imaginées en vase clos et sont basées sur des suppositions plutôt que des faits.

Le successeur du business plan pourrait bien être le canevas du modèle d'affaires imaginé par Alexander Osterwalder et ses collaborateurs.

Il suffit d'écouter la façon dont ces entrepreneurs chevronnés racontent leur histoire, qu'ils abordent les gens, trouvent des solutions aux problèmes et passent à l'action, pour comprendre comment ils font. Ils utilisent la plupart du temps le même *modus operandi*. Ils suivent ce processus de manière intuitive, car ils ne savent pas ce qu'ils font, c'est de l'effectuation. Grâce aux recherches sur l'effectuation, nous comprenons mieux comment les entrepreneurs réagissent devant les problèmes, les résolvent et agissent de manière entrepreneuriale.

L'effectuation ajoute un point de vue entrepreneurial à une approche comme le lean startup.

L'effectuation et le « lean startup »

L'effectuation est une démarche complémentaire au mouvement du « Lean Startup » (démarrage agile), lancé par Eric Ries et Steve Blank. Tout comme l'effectuation, le « Lean Startup » consiste à construire, à valider ou à invalider le plus vite possible les hypothèses utilisées par l'entrepreneur pour créer une entreprise dans un contexte d'incertitude. L'objectif n'est pas de créer un produit parfait du premier coup, mais de le construire peu à peu en expérimentant sur le terrain. Il ne s'agit pas de tout valider, seulement ce qui est nécessaire afin d'éviter de prendre de mauvaises décisions et ainsi gagner du temps.

Si son produit n'est pas suffisamment prometteur, il gardera la marge de manœuvre nécessaire pour modifier son modèle d'affaires ou redémarrer sur d'autres voies. Plongé très rapidement dans l'action, il saura si son idée vaut le coup. Au fur et à mesure qu'il se familiarisera avec son environnement, il pourra porter un regard critique sur son projet.

La plupart des démarrages progressent par itérations successives. L'effectuation et le « Lean Startup » vont dans le même sens. Si l'effectuation peut facilement s'inscrire dans le mouvement du « Lean Startup », elle est cependant du domaine des sciences cognitives et des sciences sociales. C'est un mécanisme de la pensée utilisé par les entrepreneurs pour résoudre les problèmes de nature humaine, en coconstruction avec d'autres personnes. Le « Lean Startup » quant à lui, propose une méthode scientifique pour démarrer une *startup* de haute technologie où les itérations sont relativement faciles. Elle vise à créer un produit minimum vital pour tester les hypothèses de création de valeur. Tandis que l'effectuation mise davantage sur les interactions humaines et les partenariats stratégiques pour arriver aux mêmes résultats. La démarche effectuelle est une façon très efficace pour aborder l'incertitude et de réagir aux surprises. Elle propose, tout comme le mouvement du « Lean Startup », de faire un petit investissement de départ pour limiter sa perte acceptable, de lancer très rapidement un produit même s'il n'est pas parfait et de le modifier en cours de route à la suite des leçons apprises sur le marché. En effectuation cependant, le produit, le marché, et l'entreprise sont définis au fur et à mesure des partenariats établis.

Il y a une autre différence importante entre les deux méthodes, la nature de l'itération. Le *lean startup* permet un échange avec le marché pour améliorer un produit, tandis que pour l'effectuation, l'itération sert davantage à contrôler les risques et avoir accès à plus de moyens.

L'effectuation capte le processus utilisé par 86 % des entrepreneurs chevronnés pour démarrer une entreprise. Saras D. Sarasvathy de la Darden School of Business de l'Université de Virginie, est la brillante chercheuse indienne immigrée aux États-Unis à qui l'on doit la découverte des principes de l'effectuation. Elle-même entrepreneure, ses travaux nous aident à mieux comprendre comment les entrepreneurs pensent et agissent. Nous avons désormais accès à de nouveaux outils pour les mettre en action dans des contextes d'extrême incertitude.

86 % des d'entrepreneurs chevronnés préfèrent l'effectuation. Tant que 81 % des entrepreneurs novices choisissent la causation.

La méthodologie de son étude

Saras D. Sarasvathy a demandé à des entrepreneurs chevronnés de résoudre de vive voix, une étude de cas composé de problèmes classiques et de type de décision courante qu'un entrepreneur doit prendre lorsqu'il démarre une entreprise. Voici quelques-unes des questions posées :

- Quels sont les principaux facteurs de risque et les principaux facteurs d'incertitude du projet? Comment pouvez-vous les gérer?
- Qui sont les clients potentiels pour ce produit?
- Qui sont les concurrents potentiels pour ce produit?
- Pour vos clients potentiels et vos concurrents, quelles informations avez-vous besoin? Faites une liste de questions pour lesquelles vous cherchez des réponses.
- Comment allez vous trouver l'information- quel genre d'étude de marché feriez-vous?
- Quelles sont d'après vous les possibilités de croissance pour cette entreprise?
- Quel segment de marché visez-vous?
- Comment allez-vous déterminer le prix de vente?
- Comment pensez-vous vendre à vos segments de marché?
- Quelle serait la première action à faire?

Les réponses obtenues lui ont permis de découvrir leur *modus operandi*, donnant ainsi naissance aux cinq grands principes de l'effectuation.

Pour découvrir les cinq grands principes de l'effectuation, Saras Sarasvathy a observé de près les actions terrains des entrepreneurs chevronnés. Elle a rencontré des dizaines d'entrepreneurs, des cas manifestes de réussites exceptionnelles²⁵.

L'effectuation est composée de cinq grands principes faciles à apprendre pouvant être enseignés à des entrepreneurs novices. Ces cinq principes constituent la base de la logique pour créer des entreprises, des marchés ou des produits, peu importe les secteurs économiques, qu'ils soient technologiques, traditionnels ou même du domaine de l'économie sociale.

Le protocole de recherche utilisé par Saras Sarasvathy est inédit. Plutôt que procéder par sondages ou par entrevues dirigées, elle soumit à des entrepreneurs chevronnés de différents secteurs d'activité, quelque 17 pages de problèmes typiques vécus par la majorité des entrepreneurs lorsqu'ils tentent de transformer une simple idée en une entreprise viable. Pour chaque problème, ils devaient nommer à voix haute une solution.

Exemples d'actions effectuelles

- Tenter de vendre à un client potentiel
- Demander quelque chose à une partie prenante
- Négocier un engagement
- Construire un prototype avec ce que vous avez ou ce que vos partenaires ont
- Essayer de convaincre des employés talentueux de se joindre à votre équipe
- Trouver des façons de minimiser les risques
- Échanger des services

Après 80 heures d'enregistrement et plus de 1 500 pages de données, Saras Sarasvathy créa une base de référence qui capta leur façon de penser et d'agir. Quelque 63 % des entrepreneurs chevronnés interviewés lors de l'étude avaient utilisé ces principes dans plus de 75 % des occasions de création. Voici quelques-uns des constats découlant de ses recherches :

- Les entrepreneurs font peu de confiance aux outils prévisionnels. Ils se fient davantage à leurs propres moyens pour chercher, trier et retenir l'information dont ils ont besoin pour prendre une décision. Cela ne veut pas dire qu'ils n'utilisent jamais des outils de prévision. S'ils peuvent obtenir rapidement l'information dont ils ont besoin

pour mieux planifier, ils les utiliseront;

²⁵ Les entrepreneurs chevronnés avaient au moins 15 années d'expérience en entrepreneuriat. Ils ont propulsé leur entreprise jusqu'à un chiffre d'affaires de 200 millions à 6,5 milliards de dollars.

- Le monde est ainsi séparé, les éléments où les gens peuvent exercer un contrôle et ceux qui sont hors de leur contrôle. Les entrepreneurs préfèrent faire des choses sur lesquels ils peuvent avoir du contrôle. Plutôt de se préoccuper de ce qu'ils devraient faire dans le futur, les entrepreneurs préfèrent sauter dans l'action maintenant même s'ils ont peu de ressources. Ils font une forme de bricolage entrepreneurial cocréatif, leur permettant de créer quelque chose à partir de rien en utilisant leurs propres ressources et celles des autres.
- Plus les entrepreneurs acquièrent de l'expérience, plus ils disposent de moyens pour saisir de nouvelles opportunités. À mesure qu'ils ont accès à de nouveaux moyens, ils deviennent plus audacieux. Scott Shane, chercheur à la Weatherhead School of Management, a démontré que même s'ils possédaient la même information, les entrepreneurs ont peu de chances de démarrer des entreprises semblables. Chaque entrepreneur peut créer des entreprises différentes parce qu'ils possèdent tous des moyens différents. Leurs moyens constituent leur principal avantage distinctif.
- Les entrepreneurs évaluent les risques à mesure qu'ils rencontrent des surprises. Elles sont inévitables. Les entrepreneurs préfèrent reporter à plus tard l'élimination d'une option, juste pour se permettre d'explorer un peu plus chacune des options.

Le cycle effectuel (voir section 2.6) découlant de ces cinq principes est itératif et en amélioration constante. Chaque fois que l'entrepreneur termine un cycle effectuel pour en redémarrer un autre, il devient plus compétent, plus performant et plus audacieux.

Ce qui rend les entrepreneurs de la trempe des Branson, Arnault, Poligato, aussi exceptionnels, c'est la rapidité avec laquelle ils complètent une itération du cycle effectuel. Ces entrepreneurs possèdent des moyens incroyables et croissants. Ils peuvent arriver à des résultats supérieurs en quelques jours, voire en quelques heures. Alors que pour un entrepreneur novice, une itération peut se calculer en mois. Le nombre d'opportunités auquel les entrepreneurs chevronnés ont accès se retrouve ainsi multiplié. Plus ils en saisissent, plus ils ont la possibilité de faire croître rapidement leur entreprise.

2.2. Comment l'effectuation redéfinit-il certains concepts

Plusieurs entrepreneurs chevronnés ont commencé à travailler sur une idée d'affaires à temps perdu. Le déclencheur fut l'identification d'un problème qui a piqué leur curiosité, ou encore juste pour le plaisir de faire quelque chose d'intéressant. Ils se sont rendu compte après quelque temps qu'ils avaient entre les mains un projet d'affaires. En effectuation, les entrepreneurs peuvent démarrer avec une idée très vague, voir sans idée. Lorsqu'ils s'aventurent sur le marché, il arrive fréquemment qu'ils ne connaissent au préalable ni les tendances ni son fonctionnement. Ils l'apprennent en faisant une action, puis celle qui suit, ainsi de suite!

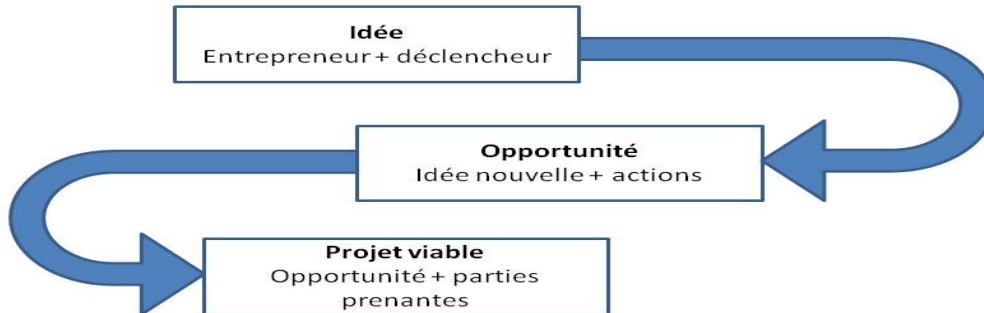
Le processus adopté par les entrepreneurs nous incite à redéfinir quelques concepts de base sur l'entrepreneuriat: qu'est-ce qu'une idée? Qu'est-ce qu'une opportunité d'affaires? Qu'est-ce qu'un projet viable?

L'origine d'un projet

Une idée est très fragile et n'a pas de valeur en soi, parce qu'elle peut apparaître ou disparaître à tout moment. Lorsqu'elle est développée en vase clos, une idée d'affaires devient théorique, une création de l'esprit, souvent déconnectée des besoins des clients.

Le point de départ d'un projet est toujours l'entrepreneur et non son idée. Pour avoir une idée, il faut aussi un déclencheur : une découverte, une surprise, une rencontre fortuite, un accident de parcours. L'idée nouvelle ne peut prendre forme sans actions concrètes. Elles donnent vie à une opportunité. Et l'opportunité devient viable lorsqu'elle suscite l'adhésion croissante de parties prenantes; des clients, des fournisseurs, des bailleurs de fonds...

Origine d'un projet entrepreneurial



Une idée...

Une idée = N'importe laquelle + l'entrepreneur

L'idée initiale vient de l'entrepreneur lui-même et d'un déclencheur (quelque chose qui l'amène à se poser des questions et à piquer sa curiosité). La valeur qu'il accorde à une idée est très personnelle. Elle peut être extraordinaire pour un entrepreneur et complètement absurde pour un autre. Cette idée peut être n'importe laquelle, quelque chose que l'entrepreneur a envie de faire ou encore, un problème qu'il aimerait résoudre. Il n'y a pas de bonnes idées ou de mauvaises idées. Juste des idées que l'on implante ou qu'on abandonne pour une foule de raisons. Le concept de la mauvaise idée n'existe pas en effectuation.

Une opportunité d'affaires...

Opportunité d'affaires = Une idée + action entrepreneuriale

Une opportunité se définit comme étant la situation dans lequel de nouveaux produits, services, matériaux ou l'organisation de méthodes peuvent être introduits et vendus à un prix plus élevé que leurs coûts de production.

Poursuivant la logique de l'effectuation, tout comme l'idée, une opportunité n'existe pas par elle-même. Elle est créée grâce à l'action entrepreneuriale. Dès que l'entrepreneur commence à agir afin de transformer une idée, il commence à créer une opportunité d'affaires. Aucune idée n'aura la chance d'exister sans des actions concrètes pour la faire progresser.

Comment évaluer une opportunité

Il existe une foule d'outils pour évaluer une opportunité. Une des plus connues est la méthode Forces Faiblesses Menaces Opportunités (FFMO). En effectuation, l'évaluation est très près des moyens dont dispose l'entrepreneur :

- Est-ce faisable? *Économiquement techniquement, le marché est disposé...*
- Est-ce que cela vaut la peine? *Par une analyse financière.*
- Est-ce que je peux le faire? *Qu'est-ce que cela prend, avec qui j'ai besoin de m'associer...*
- Est-ce que je veux le faire? *Qu'est-ce qui m'excite, pourquoi je désire le faire, quand je dois laisser tomber...*

Un projet viable...

Projet viable = Opportunité + engagement de parties prenantes

Un projet est viable parce qu'il répond à des besoins. Afin qu'il soit viable, le projet doit apporter de la valeur et susciter l'adhésion croissante de parties prenantes (partenaires, fournisseurs, clients, employés, etc.). Sans utilité sociale, le projet se retrouve dans une impasse. Cette dynamique sociale marque la viabilité du projet.

L'entrepreneur coconstruit son projet avec l'aide de parties prenantes, qui lui procurent de nouveaux moyens. Par un jeu de négociation, s'il décide de les faire monter à bord de son projet, les conditions demandées en échange de leur aide l'obligera à modifier son projet afin de les accommoder. Avant de décider d'embarquer librement dans son projet, les parties prenantes, tout comme l'entrepreneur, devront aussi considérer leur perte acceptable, et ne pas dépasser cette limite.

L'effectuation est...

- Un cadre de pensée
- L'art de trouver, de découvrir
- Faire ce qu'il est possible de faire
- Une façon de créer des produits, des services et des marchés
- Une méthode pour accélérer les démarches et mettre les gens dans l'action

Ce double cycle de l'effectuation nouveaux moyens/nouvelles contraintes le force à faire converger son projet. L'idée de départ se développe jusqu'à ce qu'elle soit suffisamment claire et attrayante. À un moment donné, l'idée est complètement validée et le modèle d'affaires tient la route. Il n'y a plus de place pour de nouvelles parties prenantes. L'entrepreneur est alors prêt à passer aux étapes suivantes, celles de la rentabilité et de la croissance.

L'effectuation permet de transformer une idée en un projet viable, mais pas nécessairement en un projet rentable. La rentabilité pourrait être atteinte plus tard, en s'organisant pour livrer la solution efficacement et en déployant la solution sur de nouveaux marchés (voir section 1.5.5, bloc 3).

L'idée, c'est la partie romantique du processus. Le développement du produit est l'aspect ludique. La partie réelle de l'effort, ce sont les centaines de milliers ou les millions de dollars qu'il faut mettre pour pousser un produit et le mettre en marché (de 6 à 10 fois le coût de développement d'un produit). Une invention ne deviendra célèbre que si elle est appuyée par une bonne stratégie marketing, ou si elle est tellement présente sur les tablettes des magasins que tous les consommateurs la reconnaissent et se l'arrachent. « Si vous voyez souvent un produit, il devient plus familier et, progressivement, vous en venez à l'aimer », affirme Jacques Nantel

2.3. Le succès interprété par les chercheurs

« L'avenir est inconnu et source d'inquiétude : seuls les condamnés à mort sont rassurés ».-
Francis Duponchelle

La société valorise les *success-stories*. On préfère apprendre des succès qu'une très petite proportion de gens a vécu dans un contexte idéal, plutôt que des leçons que suscitent les échecs. La littérature d'affaires est remplie d'histoires à succès, qu'elle interprète à sa façon et qu'elle transforme en prescription à suivre. Mais l'analyse des succès n'est pas une science exacte. Il dépend de tellement de facteurs, qu'une seule méthodologie ne peut garantir la réussite. La plupart des méthodes actuelles construites autour des *success-stories* sont basées sur le biais du survivant²⁶. Nous espérons connaître la même réussite en copiant leur comportement et leurs décisions. Mais des milliers de personnes qui ont utilisé les mêmes approches ont connu l'échec. La modélisation des succès peut montrer une tendance, mais la tendance ne permet pas de prédire qui va effectivement connaître un succès. À ses débuts, une *startup* qui va réussir ressemble à s'y méprendre à une *startup* qui va faillir.

Ce que n'est pas l'effectuation

- Un système pour dire quoi faire
- Une méthode du tout ou rien
- Non-planification
- Une recette miracle
- Une façon de toucher tous les aspects du démarrage
- L'essai et erreur
- De l'improvisation
- Juste pour les démarrages ou les petites entreprises
- Un trait de personnalité
- Une mode
- Une méthode sans faille
- Une stratégie de réflexion
- Pour tous les entrepreneurs
- Une méthode qui remplace toutes les autres méthodes.

Il faut s'armer de patience et d'une bonne dose de courage pour évaluer le contexte dans lequel l'entrepreneur évolue, reconstruire son parcours et comprendre les décisions clés qui ont joué en sa faveur ou encore qui ont mené à son échec. On doit presque vivre avec eux au quotidien pour les voir dans l'action.

Plusieurs des méthodologies proposées par d'éminents chercheurs découlent de leur analyse après coup, longtemps après les faits, d'une toute petite poignée d'entrepreneurs. Parmi les exemples tirés des meilleures pratiques, le « Stage-Gate » développé par Robert G. Cooper et Scott Edgett, propose un processus

de développement de nouveaux produits en cinq étapes pour amener une idée jusqu'au

²⁶ Ce biais est l'erreur statistique que nous faisons quand nous évaluons les performances d'un groupe cible, en ne considérant pas les résultats de ceux qui étaient présents au départ, mais seulement ceux qui sont restés jusqu'à la fin de l'épreuve. On ne considère que les survivants.

marché. Avant de franchir chacune des étapes, il y a une barrière. Une décision doit être prise, arrêter ou continuer à la prochaine étape. Ce processus est idéal pour la grande entreprise ou encore pour structurer des activités collectives d'identification des opportunités d'affaires. Il présente néanmoins plusieurs lacunes pour les entrepreneurs. Son côté rigide laisse peu de place à la créativité entrepreneuriale, à l'intuition et à l'expérimentation.

La stratégie de l'Océan Bleu développée par Chan Kim et René Mauborgne, invite les entreprises à délaisser les « océans rouges » encombrés par une concurrence vive dans des marchés existants, pour créer de nouveaux espaces de marchés, sans concurrence « les océans bleus ».

Cette approche est basée sur l'interprétation des succès des grandes entreprises selon la lentille des chercheurs et non sur la réalité très terrain des entrepreneurs. Les auteurs suggèrent que l'innovation est le résultat d'une démarche délibérée de la part de l'équipe de direction, qui décide consciemment, à un moment donné de quitter l'océan rouge pour adopter une stratégie d'océan bleu, par une sorte de « big bang » créatif.

On oublie que derrière toute aventure entrepreneuriale, qu'elle soit un succès ou un échec, il y a des indécisions, des crises, des erreurs, des remises en question, mais aussi des moments de sérendipité d'affaires, d'intuition et de pure chance. C'est sur la mince ligne entre le bonheur et la peur que se construit une entreprise. Quand on demande aux entrepreneurs de raconter leur parcours, ils s'accordent les succès et attribuent les échecs à des facteurs externes. On ne voit qu'un bref moment de leur vie racontée comme une aventure héroïque. Ils oublient le temps où ils étaient constamment sur la corde raide, jonglant avec des centaines de décisions pouvant les faire chuter. Ils oublient leurs débuts, leur coup de chance ou encore leur incertitude. Est-ce que les clients vont acheter? Est-ce que je suis la bonne personne? Est-ce que mon idée est la bonne? Ai-je assez d'argent pour faire la prochaine paye?

En regardant de plus près l'histoire du Cirque du Soleil, un des cas cités par Kim et Mauborgne de la stratégie de l'Océan bleu, le processus entrepreneurial de leurs dirigeants n'a rien d'un coup de génie, ou d'un acte délibéré et structuré. Les fondateurs ont plutôt démarré avec une idée banale, peu définie, à partir des moyens dont ils disposaient, c'est-à-dire une troupe d'artistes talentueux qui se réunit le temps d'un été et l'effort soutenu des fondateurs pour faire progresser l'idée à travers un processus d'amélioration de l'idée. Par une série d'expérimentation, par de petites touches d'amélioration, leur modèle d'affaires s'est raffiné, pour devenir avec le temps, un très grand concept. Finalement, ces entrepreneurs ont réinventé leur marché sans l'avoir manifestement planifié ou désiré. En aucun cas, ils n'auraient pu imaginer à l'avance que leur histoire allait connaître un tel dénouement.

Les entreprises sont davantage le fruit d'un bricolage, des idées que les entrepreneurs assemblent en une toute nouvelle forme. Les idées développées aujourd'hui sont le

résultat d'une combinaison d'événements et d'actions qui ont eu lieu dans le passé. C'est ainsi que sont nés des centaines de milliers d'entreprises à travers le monde, la plupart des fois créées à partir de presque rien.

Le Cirque du Soleil, un cas manifeste d'effectuation

Kim et Mauborgne citent plusieurs exemples de succès de la stratégie Océan bleu dont celui du Cirque du Soleil. Selon les auteurs, au lieu de lutter pour se tailler une place parmi les cirques grands traditionnels déjà en déclin, Guy Laliberté et ses partenaires ont réinventé cet art en produisant un spectacle totalement différent. Par rapport aux cirques traditionnels, le Cirque du Soleil a supprimé certains attributs de ses spectacles comme la présence d'animaux, trop coûteux à entretenir ou la présence des vedettes (la vedette est le spectacle). Ils ont réduit l'influence des numéros de clown et surtout créé de nouveaux attributs comme les thèmes (O, Love, Totem, etc.), les costumes, la danse et la musique.

En réalité, le Cirque du Soleil a été créé à partir des moyens dont disposait l'équipe dirigeante au moment de la fondation du cirque, une troupe d'artistes talentueux, les premières ébauches d'un spectacle qui a soulevé de l'intérêt (un produit minimum vital) et la possibilité d'en tirer des revenus. Le modèle d'affaires quant à lui, s'est bonifié petit à petit, avec le temps, grâce aux essais et erreurs, mais aussi en fonction des partenariats créés. Dans mon livre *Entreprendre et réussir : 10 success-stories* de bâtisseurs d'entreprises francophones, j'ai relaté l'histoire du Cirque du Soleil. La création du Club des talons hauts, la Fête foraine de Baie-Saint-Paul, l'appui de René Levesque, le premier ministre du Québec de l'époque, le succès du Cirque au Los Angeles Art Festival, la crise interne ou encore l'entrée du Cirque sur la *strip* à Las Vegas, sont des imprévus qui ont incité les dirigeants à transformer peu à peu leur modèle d'affaires pour en faire un des plus extraordinaires succès entrepreneuriaux planétaires.

On doit toujours se rappeler que l'inspiration est inutile sans effort constant pour faire avancer les choses. Il ne s'agit pas d'avoir une grande idée au départ et chercher ensuite à la mettre en œuvre. Comme Guy Laliberté l'a largement démontré, l'entrepreneur met en place un processus d'amélioration de l'idée, qui la transformera non seulement en une grande idée, mais l'ancrera aussi dans la réalité.

2.4. L'incertitude, le terrain de jeu préféré des entrepreneurs

« Vous pouvez analyser le passé, mais vous devez imaginer le futur »- *Edward de Bono, créativologue*

Les entreprises établies peuvent faire de bons *business plans* parce qu'elles ont des années d'expérience et qu'elles opèrent dans un environnement relativement stable. Les *startups* ne peuvent se fier à ces éléments pour prendre leurs décisions. Souvent, avant de démarrer, les entrepreneurs ne savent pas qui seront leurs clients, et quel produit ils devraient leur offrir. Les clients eux-mêmes ne savent pas de toute évidence ce qu'ils veulent avant d'avoir essayé le produit. L'incertitude est partout! Elle se gère ou se contient grâce aux apprentissages découlant d'actions de terrain.

En affaires, on parle de risques lorsque les conséquences de faire un mauvais choix sont connues ou connaissables. En situation connue, celui qui a de l'expérience, ou qui peut se fier à un historique d'opérations est en mesure de calculer les probabilités de manière assez précise. L'entrepreneur prend ainsi un risque calculé. Il est conscient des conséquences et est capable de vivre avec sa décision. Henry Ford disait que s'il y avait des gratte-ciel à New York c'est parce qu'il y avait des assureurs pour couvrir les risques.

Aucune étude n'a démontré que les entrepreneurs ont un intérêt marqué pour le risque. Ce qu'ils cherchent plutôt à faire c'est de le contrôler. Le risque repose sur des changements pour lesquels il y a des probabilités de réalisation.

L'incertitude est une chose différente. L'entrepreneur est confronté à l'incertitude parce qu'au moment de sa décision, les conséquences sont inconnues et l'information n'existe tout simplement pas. Il cherche à réduire l'espace de l'incertitude en travaillant avec quoi il peut exercer du contrôle pour cocréer le futur. Plus il y a de parties prenantes qui embarquent avec lui, plus le marché devient certain. C'est ce que Gyanesh Pandey a fait pour créer sa startup, Husk Power Systems en Inde. L'entreprise produit de l'électricité dans des villages éloignés à partir de la biomasse provenant des coquilles du riz. Après une tentative ratée de produire de l'électricité à partir de panneaux solaires, il rencontre par hasard un représentant d'équipements de cogénération, il imagine la production d'électricité à partir des énormes quantités de résidus de riz. Il négocie un partenariat avec la fondation Shell pour financer son entreprise.

L'incertitude selon la version des entrepreneurs

Si l'entrepreneur vit de l'incertitude, d'autres autour de lui le vivent souvent beaucoup plus mal; ses employés, ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents... L'incertitude génère des peurs, des craintes, des indécisions et de l'inaction. Que ce soit une innovation mal exploitée, la crainte de faire faillite, une restructuration... l'incertitude vécue par les autres peut devenir une source d'opportunité pour les entrepreneurs, s'ils savent mieux vivre avec et en tirer partie. Les gens les plus inquiets face à l'avenir chercheront à se départir des sources de leur incertitude. Des actifs, des actions, des entreprises, des brevets vendus au rabais.

Steve Jobs a profité de l'incertitude de l'entreprise Xerox pour mettre la main en 1979 sur plusieurs inventions produites par son laboratoire PARC. Parmi les inventions qui seront utilisées plus tard dans les ordinateurs d'Apple, mentionnons la souris, les interfaces graphiques, le WYSIWYG, et ethernet.

L'incertitude ressentie est une question de perception. Si vous étiez le dirigeant de Kodak en 1975, bien avant les ordinateurs personnels, Internet, les grandes capacités de stockage ou les réseaux sociaux. Votre compagnie est très rentable grâce à la fabrication de pellicules de films. C'est une véritable vache à lait! Puis, le tout premier appareil photo numérique de la grosseur d'un grille-pain sort de vos laboratoires. Aucun ordinateur n'est assez puissant pour traiter les images. Elle est de mauvaise qualité. C'est encombrant, et il coûte très cher. Auriez-vous misé sur cette invention? Pouviez-vous savoir à l'avance si les clients étaient pour être au rendez-vous? Qu'en est-il pour un nouveau fromage, des forfaits en boîte, des sculptures de sable? En fait, personne ne peut savoir à l'avance si les clients adopteront un nouveau produit ou service avant qu'ils l'aient essayé. Les dirigeants de Kodak étaient incapables d'aller de l'avant parce que l'information était inconnaissable. L'incertitude était omniprésente. Les dirigeants ne pouvaient prendre une décision favorable au numérique puisqu'ils étaient des gestionnaires et non des entrepreneurs. L'entreprise a inventé l'imagerie numérique. Et c'est cette technologie numérique adoptée par la concurrence de plus en plus vive qui a contribué à sa perte.

L'incertitude est ce qui caractérise toutes situations inédites, radicalement nouvelles, qui donnent souvent vie à de l'innovation de rupture²⁷. Pensez à :

- De nouveaux marchés, des ruptures technologiques, scientifiques, sociales ou politiques;

²⁷ Clayton Christensen distingue deux types d'innovation, l'innovation de continuité et l'innovation de rupture. La première est caractérisée par des produits qui renforcent, dans le contexte concurrentiel, la position dominante des entreprises déjà bien placées sur ce marché. L'innovation de rupture se caractérise par l'ouverture de nouveaux marchés, et la mise en danger des entreprises dominantes dans un marché donné.

- L'entrepreneur qui ne dispose pas d'historique d'opération pour calculer une probabilité puisque la situation lui est entièrement nouvelle.

La plupart des décisions importantes d'un entrepreneur se prennent dans un contexte d'incertitude. Cela signifie que l'avenir n'est pas encore écrit, mais que les entrepreneurs sont en train de l'écrire grâce aux actions qu'ils accomplissent aujourd'hui. Et dès que l'information devient disponible, il est possible de passer d'un mode de contrôle de l'incertitude à un mode de gestion des risques. Les entrepreneurs n'aiment pas prendre des risques indus. Ils cherchent à le contrôler.

Pour mieux contrôler les risques, ils peuvent adopter plusieurs méthodes :

- Contrôler la perte en choisissant le niveau de risque (en temps et en argent) acceptable;
- Adopter une approche plus modeste en commençant petit et en progressant par étape, par itération. Chaque itération est un prototype d'expérimentation active qui réduit le risque;
- Partager le risque avec d'autres en suscitant l'engagement de parties prenantes;
- Travailler les coûts pour économiser et limiter les investissements, voir partir sans aucun investissant. Il est d'ailleurs plus facile d'estimer les coûts d'un projet que de déterminer les revenus potentiels.

Toutes décisions importantes sont relatives à deux dimensions, l'incertitude perçue et l'aversion à la perte. Leur véritable terrain de jeu n'est pas le risque, mais l'incertitude. À travers leur projet, ils développent leur capacité d'agir dans l'incertitude et acquièrent une plus grande tolérance à l'ambiguïté.

L'incertitude est la matière première de l'entrepreneur pour créer son entreprise et son marché.

Dans les *startups*, les situations d'incertitude sont beaucoup plus fréquentes que les situations risquées. Devant l'anxiété générée par l'incertitude, les entrepreneurs novices ont tendance à se réfugier dans quoi ils sont le plus à l'aise, et non ce qui est le plus pertinent à faire pour pousser les idées plus loin, c'est-à-dire, faire des contacts, demander des choses, négocier, établir des partenariats...

Les *startups* débutent sans connaître à l'avance qui seront les clients ni quels produits ils devraient leur offrir. Tout est basé sur des hypothèses à valider. Malgré toutes les précautions et la préparation, rares sont les *business plans*, même s'ils sont très bien faits, qui résistent au contact des premiers clients. Les premières années d'une *startup* sont complètement imprévisibles. Ce que les entrepreneurs avaient prévu de faire une

journée peut s'avérer totalement mauvais. Puis ils découvrent une nouvelle piste une autre journée, frôle la faillite, puis une vente importante vient changer la donne. La situation se complique davantage pour les *startups* puisque les entrepreneurs, souvent novices, éprouvent beaucoup de difficulté à gérer l'information. Par manque de moyens, ils ne savent pas quoi chercher et comment la chercher, leurs réseaux de contacts étant peu développés. La première chose à faire est d'aider l'entrepreneur à organiser ses idées. La deuxième, sortir de son bureau afin de valider ses hypothèses afin qu'elles deviennent des faits. La troisième est de mesurer ses progrès. Le canevas du modèle d'affaires constitue un excellent outil. Une fois que le modèle a été testé avec succès, la planification devient plus réaliste.

Questions précises et réponses incertaines

- Cette idée est-elle prometteuse?
- Quelles opinions doit-on tenir compte?
- Quelles fonctions d'un produit faut-il exploiter?
- Qu'est-ce qui pourrait séduire les clients?
- Quels clients doit-on délaisser?
- Quels produits sont-ils réellement prêts à acheter?
- Achèteront-ils de nous?
- Comment réagira la concurrence?
- Etc.

2.5. Les cinq grands principes en détail

« L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre. Tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre. »- *Antoine de Saint-Exupéry*

L'effectuation constitue une nouvelle façon d'aborder la création d'une *startup*. Pour les entrepreneurs chevronnés, l'art de créer une entreprise s'exerce à travers une logique qui les amène à utiliser de manière très intuitive un, plusieurs ou même tous les cinq grands principes de l'effectuation. Ces cinq principes clés sont:

Principe 1- travailler avec les moyens disponibles. Les entrepreneurs chevronnés regardent les ressources dont ils disposent et agissent en fonction de ces ressources;

Principe 2- agir en fonction de sa perte acceptable. Ils décident à l'avance des risques qu'ils soient prêts à courir et ne dépassent pas cette limite. Avant de se lancer, ils se fixent des balises. Ils savent ce qu'ils sont prêts à perdre au pire dans l'aventure et qu'ils peuvent se le permettre;

Principe 3- coconstruire avec des parties prenantes. Ils privilégient les partenariats stratégiques, qui leur amènent des idées et de nouvelles ressources. Le résultat n'est jamais connu à l'avance. Tout dépend des personnes qu'ils rencontreront, qui amèneront des ressources et qui adhéreront à leur projet. C'est ce que l'on appelle la sérendipité d'affaires;

Principe 4- tirer parti des surprises. Plutôt qu'éviter les surprises, ils acceptent qu'une opportunité puisse naître d'une situation imprévue. La capacité de réagir à des surprises fait d'eux des entrepreneurs;

Principe 5- contrôler l'avenir. Rien n'est assuré, rien n'est écrit. Ils ne sont pas des spectateurs des événements. Ils ne mettent pas trop d'énergie pour tenter de prévoir l'avenir. Ils sont des acteurs engagés du changement qui façonnent l'avenir à partir des actions qu'ils font aujourd'hui.

Processus versus principes

Il y a deux angles possibles pour voir l'effectuation. Elle peut être un processus entrepreneurial composé d'un ensemble d'activités à suivre lorsqu'on est confronté à l'incertitude. Ou encore, il peut être vu comme des principes clés pour envisager la création d'entreprises. Ces principes sont universels et ouverts à tous. Ce sont de grandes lignes d'action que les entrepreneurs qui ont réussi ont mises en œuvre.

Je suis d'avis que l'effectuation vient bonifier et non remplacer l'action entrepreneuriale. On fait fausse route si l'on se sert de l'effectuation pour dire à l'entrepreneur quelle devrait être sa prochaine étape à franchir. Plutôt que suivre des solutions faciles imaginées par d'autres, l'entrepreneur apprendra davantage à penser stratégiquement s'il sait pourquoi et quand utiliser l'effectuation. Grâce à l'effectuation, il devient un entrepreneur de terrain.

2.5.1. Premier principe : travailler avec les moyens disponibles

En effectuation, le point de départ d'un projet n'est pas l'idée, mais l'entrepreneur. Ce dernier se débrouille avec les moyens du bord. Il dispose de quatre ressources fondamentales; 1— sa personnalité (qui est-il, sa personnalité, son caractère, ce qu'il aime ou n'aime pas, ses valeurs...), 2 — ses connaissances préalables (ce qu'il sait, ses savoir-faire, ses compétences, ses connaissances), 3 — ses actifs (ce qu'il possède, ses outils, ses biens, de la matière première, du temps, du capital de départ...) et enfin, 4 — ses relations (qui il connaît et qui peut l'aider, ses parents, amis, collègues de travail, ses relations professionnelles et personnelles). Ces ressources sont universelles et ouvertes à tous. Pour démarrer une nouvelle entreprise, lancer un nouveau produit ou créer un marché, l'entrepreneur chevronné regarde ce qui a sous la main et détermine ce qu'il peut faire avec les moyens dont il dispose. C'est le principe du « tiens vaut mieux que deux tu l'auras ». En affaires, les ressources que l'entrepreneur possède aujourd'hui sont plus utiles que celles qu'il tente d'avoir à l'avenir, parce qu'il n'est pas certain qu'il sera en mesure de les obtenir et que le temps joue contre lui.

Même si à leurs débuts, les entrepreneurs possèdent peu de ressources, ils en possèdent quand même. Nous avons pu maintes fois constater cette situation avec les nouveaux immigrants qui ont participé à notre programme « Devenir entrepreneur ». Malgré leurs ressources très limitées au départ, quelque 50 % d'entre eux se sont lancés en affaires à l'intérieur de deux mois, avec des contrats en main.

À partir de leurs moyens, ils imaginent ce qu'ils peuvent faire (les effets). Les ressources dont ils disposent leur permettent de définir quelles idées d'affaires ils pourraient raisonnablement développer et quelles actions ils devraient entreprendre aujourd'hui pour faire progresser leurs idées. De toutes les ressources dont disposent les entrepreneurs, c'est la mobilisation de leur réseau de contacts qui offre le plus de potentiel entrepreneurial.

Leurs moyens combinés à un déclencheur provoquent le processus d'idéation. Ce déclencheur peut être une surprise, un imprévu, un événement fortuit qui piquent leur curiosité et les incitent à se questionner. Un événement externe ou une information soudaine provenant du marché (concurrence, fournisseurs, clients), de l'environnement social (réseaux, médias) ou physique (climat, géographie), une rencontre marquante, peut soulever un intérêt soudain pour une idée. Les moyens qu'ils mettent en œuvre pour faire progresser leur idée et leurs actions terrains délimiteront les contours de leur opportunité d'affaires. À ce stade, l'idée n'est rien de plus qu'une intuition ou une série d'hypothèses non validées.

Questions de coaching

Qui suis-je?

- Quelles situations me rend le plus à l'aise?
- Quelle est ma contribution à une équipe?
- Qu'est-ce qui me donne de l'énergie?
- Qu'est-ce que je suis prêt à essayer aujourd'hui?
- Qu'est-ce que je suis le plus fier?
- Quelles sont mes convictions uniques à moi?
- Qu'est-ce que je ferais si je n'avais plus à travailler?
- Quelle est la personne dont je suis jaloux et pourquoi?

Qu'est-ce que je peux faire?

- Quelles expériences m'ont permis de me développer ?
- Quelles connaissances je possède que les autres apprécient?
- Quels sujets je maîtrise?
- Qu'est-ce que je peux accomplir mieux que les autres?
- Quelles sont les formations dont je suis le plus fier?
- Quelles sont mes activités de loisir préférées?
- Quelle fonction d'entreprise j'aime le mieux?

Qu'est-ce que j'ai?

- Qu'est-ce que je possède comme actif?
- Quels outils je possède?
- Quelles matières premières je dispose?
- Quelle somme d'argent j'ai à ma disposition?
- Quel temps je dispose pour travailler sur mon idée?

Qui je connais?

- Quels collègues de travail puis-je interpeler?
- Quelles sont les entreprises où je connais quelqu'un?
- Avec qui j'aimerais créer quelque chose?
- Qui peut m'appeler la nuit?
- À qui je n'ai pas parlé depuis longtemps?
- À qui j'ai parlé la semaine dernière?

Qu'est-ce que j'aimerais construire avec d'autres?

- Quel est mon plus grand irritant?
- Qu'est ce que j'aimerais réaliser plus que tout?
- Qu'est-ce que j'ai toujours rêvé de faire?

L'histoire de la Handpresso est construite autour du premier des cinq principes de l'effectuation — partir par ses propres moyens. Dès la première année, Handpresso est devenu leader mondial sur le marché des machines expresso portables. Tandis que tout ce secteur se focalisait sur des machines 100 % automatiques ou des systèmes de dosettes fermés, Handpresso a choisi la direction inverse en créant la plus petite machine expresso que l'on peut emmener partout.

Le déclencheur

L'idée initiale vient de l'entrepreneur lui-même et d'un déclencheur qui l'amène à se poser des questions et à piquer sa curiosité. L'histoire d'Henrik Nielsen, le fondateur de Handpresso, entre dans cette veine. Il est un véritable accro du café et voyage beaucoup. Un jour, il se retrouve dans un hôtel de luxe. Il lui est impossible de déguster un bon expresso dans sa chambre. Il commence à imaginer une machine expresso portable, légèrement plus grande qu'un couteau suisse, qu'il pouvait emmener où bon lui semble.

Travailler avec les moyens disponibles

Ayant travaillé dans le secteur du petit électroménager, il avait remarqué que les machines expresso sont de plus en plus élaborées et onéreuses. Il se met en quête de la simplicité. Une solution simple, facile à ranger, ne nécessitant pas d'entretien et également très écologique!

Comme il aime faire du vélo et a aussi travaillé dans ce domaine, l'idée de créer la pression nécessaire en pompant lui paraissait très naturelle. La pompe à vélo constitue, après l'idée de machine portable, sa deuxième source d'inspiration.

Disposant de ressources limitées au départ, il travaille avec des stagiaires sur son concept initial. L'idée prend lentement forme. Il préfère investir ses économies pour développer un prototype fonctionnel plutôt que d'investir dans de coûteuses études de marché qui ne mènent à rien. On se rappelle que les consommateurs ont souvent du mal à exprimer clairement leurs besoins lorsqu'on leur présente de nouvelles idées.

Être ouvert aux surprises

Dans le but de pousser l'idée pour la faire progresser, Henrik approche deux leaders de l'industrie — Nespresso pourtant réputé pour son esprit d'innovation et Sara Lee. Il désire leur vendre son brevet. Après plusieurs rencontres, les discussions achoppent. Ils ne sont pas intéressés. Leur principale objection tourne autour de la température de l'eau instable qui nuirait au goût du café.

Nullement ébranlé par ces réponses, il décide de se lancer en affaires. Une fois que le prototype est fonctionnel, Henrik se tourne vers le fabricant Illy. Impressionné par l'idée, Illy propose de faire un partenariat informel. Illy permet à Handpresso d'utiliser ses dosettes et l'aide à développer un processus d'infusion plus optimal.

Étant donné que Handpresso est une *startup*, il ne dispose pas d'un budget publicitaire comme les grands joueurs de l'industrie. Il produit de petites vidéos et crée un buzz marketing dans les médias. Il mise sur 3 ou 4 salons par an pour se faire connaître (Macef, Maison and Objets, Ambiente, International Housewares Association) et travaille avec des blogues et des magazines spécialisés. L'innovation se propage sur internet. Le mot Handpresso obtient 280 000 clics sur Google, alors qu'il était à peine à 70 clics l'année précédente. Chaque jour, de 30 à 40 articles sont écrits sur la machine.

En 2009, deux ans après le lancement de l'entreprise, quelque 100 000 machines Handpresso sont vendues dans plus de 45 pays.

Les entrepreneurs comparent toujours les opportunités, en prenant comme point de référence, les connaissances qu'ils possèdent. Le psychologue hongrois Michael Csíkszentmihályi croit que dans la plupart des cas, 95 % de nos choix sont déjà inscrits dans notre inconscient. Lorsqu'ils désirent se lancer en affaires, toutes les options, incluant celle de se trouver un emploi, entrent en compétition dans leur esprit.

Pour faire le tri parmi une infinité de possibilités, dont la très grande majorité des idées d'affaires leur sont inconnues et inaccessibles, les entrepreneurs construisent dans leur mémoire un ensemble de considération, c'est-à-dire un ensemble de toutes les idées d'affaires dont ils ont conscience et qu'ils trouvent désirables. Ces ensembles de considération simplifient leur processus de recherche et de sélection des idées d'affaires. Chaque entrepreneur a conscience d'un nombre limité d'idées. Dans cet ensemble conscient, des idées affaires viennent en tête spontanément parce qu'ils les ont déjà vus quelque part. C'est à travers ce terreau fertile qu'ils trouveront l'idée la plus attrayante qu'ils désireront exploiter. Chaque entrepreneur possède son propre ensemble de considération, son propre corridor à explorer. Il lui faut un déclencheur afin de trouver son point de départ.

Le professionnel peut déclencher une étincelle qui allumera le feu de la passion en aidant l'entrepreneur à faire l'inventaire de ses moyens, les évaluer et en examinant avec lui tout ce qu'il peut faire avec. En posant les questions; « qu'est-ce que vous pouvez faire à partir de vos moyens? » et « comment pouvez-vous adapter vos idées afin de prendre avantage de vos moyens ? », le professionnel facilite le passage à l'acte puisqu'il explore les idées en terrain familier. Les gens aiment naturellement ce qui leur est familier.

La Savonnerie Olivier : se débrouiller avec les moyens du bord

Les entrepreneurs testent la température du bout de l'orteil avant de se jeter à l'eau. Ce premier essai devient leur point de départ. Robert Ronstadt appelle ce processus de génération des opportunités, le principe du corridor. La première expérience en affaires sert souvent de tremplin pour autre chose. Même si la première tentative se conclut par un échec, l'apprentissage qui en découle est inestimable. Cela trace la voie à de nouvelles opportunités découlant de ce nouvel apprentissage.

L'histoire d'Isabel Gagné, qui a fondé en 1997, avec son conjoint Pierre Pelletier, l'économusée la Savonnerie Olivier est tout à fait en accord avec le premier principe de l'effectuation, qui consiste à explorer les options à partir de ses propres moyens. Située à Sainte-Anne-de-Kent, au Nouveau-Brunswick, l'entreprise fabrique des savons et des produits pour la peau à base d'huile d'olive. Ces entrepreneurs ont depuis franchisé le concept que l'on retrouve désormais dans plusieurs localités.

Le processus entrepreneurial d'Isabel Gagné qui l'a menée au démarrage de la savonnerie est un feu nourri d'expériences, d'essais et d'erreurs. Inimaginable au départ, l'idée de la savonnerie a pris forme avec le temps.

L'inventaire des moyens

Isabel Gagné est titulaire d'un baccalauréat en arts visuels en 1991. Son escapade dans le domaine de la lithographie lui a permis de découvrir les principes de base de la chimie (qu'est-ce que je sais? Qu'est-ce que je peux faire avec?).

Elle a par la suite évolué dans le milieu du théâtre, en tant que régisseuse de tournée, avec la compagnie Viola Légère, puis en 1996, comme directrice de la programmation du « Pays de la Sagouine », une infrastructure touristique majeure dans les Maritimes (qu'est-ce que je sais? Qu'est-ce que je peux faire avec?). La savonnerie constitue une forme de mise en scène du savon.

Toutes ces expériences très variées ne semblaient pas à priori reliées entre elles, jusqu'à ce qu'elle trouve un fil conducteur. Chacune d'entre elles l'a amené de plus en plus près de l'idée de sa savonnerie.

Dans sa quête d'une idée, elle s'intéresse davantage à la fabrication traditionnelle du savon et essaie diverses recettes dans sa cuisine (qu'est-ce que j'ai? Qu'est-ce que je peux faire avec?).

Les ensembles de considération

Faute de financement, sa première idée qui consistait à ouvrir une auberge a été abandonnée. Mais celle de fabriquer du savon est restée. Grâce aux bases de chimie qu'elle a acquises lors de son baccalauréat en art, elle aimait la réaction chimique qui se produit lorsqu'on mélange tous les ingrédients utilisés pour fabriquer du savon. Mais quelle recette utiliser? Et quel genre de savon fabriquer? La mise au point de savons 100 % naturels à base de plantes a constitué son principal défi. À cette époque, il n'y avait pratiquement pas de produits similaires. Alors, il a fallu expérimenter pour trouver la bonne recette. Mais l'idée avait du potentiel. Avec la même recette de base, il est possible de créer d'autres produits ayant d'autres fonctions, la détente, la sensualité, un souvenir de voyage, etc.

Pousser l'idée pour la faire progresser

Isabel Gagné commence à fabriquer chez elle des savons qu'elle s'empresse de tester auprès de ses parents et amis. Les essais sont concluants. Elle part sur la route avec deux variétés de savon en tentant de les vendre aux boutiques des alentours (qui je connais?). Malgré les maigres ventes de 500 \$ qu'elle a réalisées la première année, l'idée fonctionne. Il y a bel et bien un marché. Des gens qu'elle ne connaissait pas commencent à l'appeler pour avoir ses merveilleux produits. À cette époque, rien ne laissait présager que la savonnerie serait fréquentée un jour par plus de 35 000 visiteurs par année. Son business plan initial ne concernait que la fabrication du savon et une toute petite boutique. Les seuls touristes qui fréquentaient la boutique alors s'y trouvaient plus par hasard.

Rapidement, elle découvre les limites de son business plan initial. D'une part, parce qu'elle a surestimé les ventes de la première année et, d'autre part, à cause de toutes les opportunités qui sont apparues une fois l'entreprise démarrée. Ce qui l'amène à conclure que le business plan a ses lacunes et qu'on ne peut jamais bien planifier avant de l'avoir vécu.

Mais, encore une fois, le bouche-à-oreille fait son chemin et de plus en plus de touristes fréquentent sa petite boutique. Les gens requérant des démonstrations, elle s'ajuste en offrant ce service.

Avec la fabrique, ses démonstrations et sa boutique, l'entreprise prend par pur hasard et petit à petit l'allure d'un écomusée. Puis, un représentant de la Société internationale du réseau des écomusées entend parler d'eux et prend contact. Emballés par l'idée de devenir un écomusée, ils agrandissent les lieux afin d'accueillir plus de visiteurs et d'ajouter une section qui fait office de musée. Bref, le concept devient l'Écomusée la Savonnerie Olivier.

2.5.1.1. L'importance des connaissances préalables

L'entrepreneuriat se définit comme étant le processus d'identification, d'exploration et d'exploitation d'une opportunité. La capacité de dénicher des opportunités d'affaires est une habileté créative difficile à maîtriser, même pour le plus expérimenté des entrepreneurs²⁸. Tous ne sont pas tous également compétents pour exploiter toutes les formes d'opportunités. Ceux qui concentrent leurs efforts afin de repérer des idées dans un nombre limité de domaines dans lesquels ils disposent déjà des connaissances préalables, ont beaucoup plus de chances de faire des découvertes intéressantes. Les connaissances préalables sont une composante essentielle de la créativitéⁱⁱ entrepreneuriale. Elles expliquent pourquoi les entrepreneurs sont en mesure de découvrir qu'un nombre limité d'opportunités par rapport à toutes les possibilités qui existent sur terre.

Tous disposent de connaissances uniques qu'ils leur permettent d'apprécier la valeur de la nouvelle information. Chaque entrepreneur possède en effet un stock de connaissances entrepreneuriales uniques qui conditionnent la façon dont il perçoit l'environnement et agit. Lorsque l'entrepreneur fait l'inventaire de ses moyens et analyse ses options, il se sert de ses connaissances préalables pour trouver les fils conducteurs qui le mèneront vers de nouvelles idées. Parce qu'il possède un ensemble de connaissances préalables spécialisées, un chimiste a la capacité d'assimiler, d'interpréter et de cogiter l'information provenant des dernières recherches en chimie alors que la même information peut passer inaperçue pour celui qui ne possède cette expertise.

L'apprentissage entrepreneurial est un processus continu, cumulatif et itératif. Les connaissances préalables donnent une direction, un fil conducteur, un canal de connaissance que les entrepreneurs n'ont qu'à suivre pour faire des découvertes intéressantes. Les connaissances préalables indiquent où concentrer ses premières actions. Les nouvelles connaissances qui découleront de ces actions aideront à déterminer les actions suivantes. C'est l'approche entrepreneuriale pour réfléchir et agir dans des environnements incertains (agir — apprendre- construire).

Les entrepreneurs accumulent de l'information et des connaissances à mesure qu'ils gagnent en expérience. Plus ils gagnent en expérience, plus ils ont en mesure de repérer des opportunités qui leur auraient été inaccessibles au début.

²⁸ La phase de croissance est souvent enclenchée lorsque l'entrepreneur décide de confier la gestion quotidienne de son entreprise à un directeur général, pour se concentrer sur les opportunités d'affaires.

L'histoire de Rasmey You de Fidélité

Comme le démontre l'histoire de Rasmey You, chaque expérience passée rapproche l'entrepreneur de l'opportunité qu'il exploitera dans le futur. En 1975, Rasmey You n'a que 11 ans. Les Khmers Rouges sous le régime de Pol Pot, prennent le pouvoir. À l'époque, les membres de sa famille vivent à Phnom Penh, la capitale du Cambodge. Plus de 1,5 million de Cambodgiens perdront la vie sous la dictature. Les You sont capturés et mis aux travaux forcés. Ils sont carrément coupés du monde. Les enfants n'ont plus la possibilité d'aller à l'école. Une centaine de membres de la famille You sont morts durant cette période.

En 1979, la famille s'enfuit vers la Thaïlande et obtient l'asile politique au Canada. « Après la guerre, j'étais un garçon innocent, sans éducation. Je ne connaissais rien de ce qui se passait dans le monde. Une fois dans l'avion en direction du Canada, j'ai été étonné de constater qu'il existait des personnes à la peau blanche ou noire, et qui parlaient une autre langue que la mienne! »

M. You arrive au pays comme réfugié politique au début des années 1980. Il a alors 16 ans et sa famille est sans le sou. Tout comme ses frères et sœurs, M. You ne parle ni le français, ni l'anglais. Il va sans dire qu'il trime très dur pour réussir ses études secondaires. Le goût de se lancer en affaires commence à germer.

Il y a toujours un fil conducteur qui fait le lien entre les expériences passées et celles du futur. « Avant la guerre au Cambodge, avant d'aller à l'école, je vendais du pain au petit matin. Même à cette époque, je rêvais d'être un jour en affaires. »

Peu après son arrivée au pays, M. You travaille comme plongeur dans une boulangerie de Montréal. Occasionnellement, il donne un coup de main dans la cuisine. Remarquant que le jeune Rasmey démontre un certain talent, le chef pâtissier offre de lui enseigner le métier.

Dès lors, le jeune homme se met en tête d'ouvrir un jour sa propre pâtisserie. Il établit dès le rapidement un plan pour ramasser son capital de départ. En travaillant au salaire minimum et en étant particulièrement économe, il amasse en quelques années sa mise de fonds en vue de réaliser son projet. Pour parfaire ses connaissances, M. You suit des cours de comptabilité, de dynamique d'entreprise et de géographie au niveau collégial. Il fait la rencontre d'Anne Chabot qui devient son épouse.

« Anne effectuait un stage à la pâtisserie où je travaillais lorsque l'on s'est rencontrés en 1987 », raconte M. You. « Je cherchais un partenaire pour me lancer en affaires et nous nous sommes découvert des affinités. »

Il crée avec Anne Chabot, l'entreprise : la Pâtisserie fine Fidélité à Gatineau. Le projet prend forme en 1989, après des années de travail acharné, d'assimilation de la langue et des coutumes du pays. Avec ses 50 employés, Fidélité est devenue une entreprise prospère de Gatineau.

Voici ses conseils pour se lancer en affaires. Il faut trouver sa passion et faire les premiers pas, quitte à faire du bénévolat pour apprendre un métier ou encore suivre des formations.

Les canaux de connaissances les plus propices aux découvertes

Les entrepreneurs agissent, apprennent et construisent en prenant comme point de départ leurs connaissances préalables. Ils créent ou reconnaissent les opportunités en utilisant ce qu'ils savent pour comprendre leur environnement et faire des découvertes. Lors de la phase d'exploration des idées, les professionnels en développement économique peuvent aider les entrepreneurs à activer leurs connaissances préalables. Celles qui sont le plus propices pour faire des découvertes tournent autour des trois dimensions suivantesⁱⁱⁱ:

1. *Les marchés* : les connaissances concernant les fournisseurs, les techniques de vente, le financement ou les équipements requis pour répondre à un besoin d'un marché spécifique^{iv}.
2. *Les façons différentes de desservir les marchés* : les connaissances antérieures sur la manière dont une technologie pourrait être utilisée pour créer un nouveau produit ou service.
3. *Les problèmes et les besoins non satisfaits des clients* : les solutions générées leur procurent des bénéfices. Cette dernière dimension est la source de connaissance la plus riche afin de découvrir des opportunités intéressantes.

| |
|---|
| 95 % des entrepreneurs œuvrent dans des domaines d'activités où ils possèdent une expérience préalable ou encore une bonne connaissance des marchés, des technologies ou de l'industrie |
|---|

Marcel Baril, des Ingrédients alimentaires BSA, une entreprise de Montréal, possédait une connaissance préalable des marchés avant de lancer son entreprise de fabrication d'épices irradiées, de lactates et de mélanges d'ingrédients alimentaires. Il a acquis une précieuse expérience dans l'industrie de la transformation des viandes, grande utilisatrice d'ingrédients alimentaires et d'épices. Il a aussi travaillé pour deux entreprises spécialisées dans les mélanges d'ingrédients alimentaires, lesquelles sont devenues, par la force des choses, ses principaux concurrents. Rapidement, il a découvert que les fournisseurs vendaient soit des équipements, soit des mélanges d'épices. En combinant les deux, une nouvelle opportunité lui est apparue. Des techniciens, et non des représentants, rencontrent régulièrement les bouchers et les transformateurs afin de leur proposer, grâce à aux équipements, aux recettes, aux lactates et aux mélanges d'épices de l'entreprise, de nouvelles façons de transformer les viandes, accroître leur valeur ajoutée et dégager de meilleures marges de profits. La capacité d'identifier des opportunités est liée à l'information sur les marchés que Monsieur Baril détenait au préalable.

En 1994, le fondateur d'eBay, Pierre Omidyar a travaillé sur la première tablette électronique. Il arrondissait ses fins de mois en faisant de la programmation à la pige. Son amie, qui deviendra sa femme, était une averse collectionneuse de distributeurs mécaniques de confiserie PEZ. Elle avait de la difficulté d'entrer en contact avec d'autres enthousiastes comme elle. Voulant donner un coup de main, Omidyar programma sur sa page web personnelle, un petit service d'enchère en ligne afin qu'elle puisse communiquer, acheter et vendre des PEZ avec d'autres collectionneurs. Ceci lui donna l'idée de mettre au point la plateforme eBay. Son premier site portait alors le nom d'Auctionweb. Le premier article vendu à 10 euros fut un pointeur laser cassé. Étonné d'avoir vendu un objet cassé, il envoya un courriel à l'acheteur pour lui demander s'il avait bien compris que l'objet ne fonctionnait pas. L'acheteur lui avait alors répondu qu'il était collectionneur de pointeurs laser, même s'ils étaient cassés! Internet (la technologie) lui a permis d'identifier une opportunité entrepreneuriale qui a pris la forme d'un nouveau service pour desservir des clients qui sont dans le monde entier.

Libéré à 29 ans de la Marine, Sam Shoen essaya en 1945 de louer une remorque utilitaire pour déplacer les biens de la famille de Los Angeles à Portland en Oregon. Il était impossible de louer une remorque dans une ville, puis de la laisser dans une autre ville. Il fallait la ramener. Après la guerre, il reconnut que ce besoin était généralisé. Les Américains avaient besoin d'équipements pour déménager eux-mêmes leurs biens. Voulant répondre à ce besoin, Shoen créa l'entreprise U-Haul. Il a réussi à identifier le « customer pain », un problème évident à résoudre pour un grand nombre de gens.

Faire l'inventaire des connaissances préalables

Il est important de prendre le temps de bien évaluer leurs connaissances antérieures. Cela s'appuie sur les théories de l'apprentissage (Ausubel, 1968; Dewey, 1938) et les recherches sur les processus d'apprentissage (Tobias, 1994; Fisher, 2004).

Mieux connaître ce qu'ils savent déjà permet de:

- Cibler davantage les nouvelles connaissances à développer;
- Créer un meilleur lien entre les connaissances préalables et les nouvelles connaissances;
- Vérifier les méconnaissances et les mythes qui pourraient limiter leur processus d'apprentissage;
- Explorer toutes les options qui s'offrent à eux afin d'accroître la marge de manœuvre.

Une meilleure compréhension de leur point de départ permet de mesurer les progressions. Les entrepreneurs peuvent aussi faire de meilleurs liens entre leurs connaissances antérieures et nouvelles connaissances à développer.

Quelques techniques pour vérifier leurs connaissances préalables:

- Faire une liste de 10-15 affirmations habituelles concernant le démarrage d'une entreprise, incluant les méconnaissances et les mythes typiques que vous entendez régulièrement. Demandez-leur ce qu'ils en pensent;
- Déterminer les connaissances préalables qui sont nécessaires pour réaliser leur projet et validez leurs expériences en lien avec ces connaissances.

2.5.1.1. Mobiliser les réseaux

« L'entreprise seule n'existe pas [...]. En fait une entreprise, ce sont des entreprises. Le succès d'une PME repose sur ses relations avec d'autres; sa réussite, c'est un peu son réseau. »- *Paul-André Julien, professeur émérite.*

Les connaissances préalables qui tournent autour des dimensions suivantes; les problèmes vécus par les clients, les marchés ou les technologies accroissent la vigilance. Les réseaux de contacts organisés autour de ces connaissances accroissent la capacité de percevoir de nouvelles idées et d'interpréter de l'information fine et souvent cachée.

Pour réussir en affaires, l'entrepreneur doit bien s'entourer. Il a besoin d'un réseau de conseillers, de partisans, d'amis, pour obtenir de l'aide, des conseils ou encore pour avoir accès à des ressources qu'il ne possède pas.

Le réseau de contacts est le moyen le plus abondant, économique et efficace que possède l'entrepreneur. Selon le sociologue américain Mark Granovetter, il y a deux grands types de réseaux, 1 — à liens forts et 2 — à liens faibles. Les réseaux à liens forts sont associés aux parents, et amis. Tandis que les réseaux à liens faibles²⁹ sont davantage reliés aux contacts personnels et d'affaires. Dans cette catégorie, on retrouve des experts, des chercheurs, des professeurs, des clients, des consultants, des fonctionnaires, des fournisseurs... Les associations professionnelles, les groupes d'utilisateurs, les revendeurs ou même les réseaux sociaux sont aussi des réseaux à liens faibles. Elles peuvent provenir aussi de personnes plus éloignées du cercle (les amis de mes amis) ou de la sérendipité d'affaires. Selon le Hongrois Frigyes Karinthy, il n'y aurait que 6 poignées de main (six degrés de séparation) entre un entrepreneur et toutes personnes qu'elle aimerait rencontrer sur terre pour faire des affaires. Les réseaux sociaux (MSN, Facebook, Twitter, LinkedIn...) réduisent encore plus le nombre de degrés de séparation.

Selon le professeur émérite Pierre-André Julien, de l'Institut de recherche sur la PME, les réseaux à liens forts permettent aux entrepreneurs d'appuyer leurs décisions (ou les décourager), de servir de support psychologique et quelques fois de bailleurs de fonds grâce au *love money*. Tandis que leurs réseaux à liens faibles ouvrent davantage les perspectives et les options.

Mark Granovetter³⁰ a mené en 1973, l'enquête « Getting a Job » auprès de cadres à la recherche d'un nouvel emploi. Il est arrivé à cette conclusion surprenante. Ce ne sont

²⁹ Singh, R. P., Hills, G. E., Hybels, R. C., & Lumpkin, G. T. Opportunity Recognition through Social Network Characteristics of Entrepreneurs". In *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 228-241). Wellesley, Mass., Babson College, 1999

³⁰ Granovetter, M., THE STRENGTH OF WEAK TIES: A NETWORK THEORY REVISITED STATE UNIVERSITY OF NEW YORK, STONY BROOK

pas les proches et amis qui ont été les plus utiles dans leurs démarches de recherche d'emplois, mais plutôt les connaissances avec lesquelles ils entretenaient des liens faibles.

Les réseaux à liens faibles permettent aux entrepreneurs d'avoir accès à des écosystèmes différents et variés. Ce type de réseau constitue d'ailleurs la source la plus importante de nouvelles idées et de changement. En tant que professionnel, vous faites généralement partie de leurs réseaux à liens faibles.

Tandis que les proches et amis qui font partie de leur réseau à liens forts évoluent dans les mêmes entourages. Ils sont beaucoup plus attachés émotionnellement à l'entrepreneur, et auront tendance à les protéger des faux pas et des risques plutôt de les inciter à quitter le nid douillet de leur zone de confort.

En aidant les entrepreneurs à fouiller un peu dans leur mémoire, ils arrivent à trouver des contacts utiles qu'ils peuvent mobiliser très rapidement. Ils peuvent adapter leur idée afin de tirer le maximum des gens qu'ils connaissent que ce soit pour changer un produit, trouver un fournisseur ou pour conquérir de nouveaux marchés.

Une autre partie importante de votre travail consiste à mettre vos clients en relation les avec d'autres personnes qui peuvent les aider, mais aussi qui peuvent *challenger* leurs hypothèses. Les gens font affaire avec des gens qu'ils connaissent. Bâtir et entretenir votre réseau permet de mieux répondre à vos besoins en tant que professionnel et aux besoins de vos clients.

Votre réseau de contacts peut être composé de fonctionnaires, d'experts, de leaders et d'entrepreneurs, des têtes de réseaux, tous ceux qui peuvent apporter une contribution. En plus d'avoir accès à ces personnes, ces derniers peuvent aussi de vous présenter à leurs propres réseaux, ce qui multipliera d'autant le nombre de contacts que vous aurez accès. Pour vous aider à développer vos réseaux, pensez à ces aspects :

- Qui possède une expertise quant aux fonctions d'une entreprise?
- Qui possède des contacts auprès de grands acheteurs, ou encore dans des marchés étrangers?
- Qui maîtrise un secteur d'activité? Qui connaît bien les tendances du marché?
- Qui constitue des têtes de réseaux?

Busbud: la plus grande gare virtuelle au monde

C'est pendant un long voyage en autobus au Brésil que l'idée de Busbud, a commencé à germer. Un des fondateurs, Louis-Philippe Maurice (LP), n'arrivait pas à comparer les prix des billets ni avoir accès virtuellement aux horaires d'autobus. Pour trouver l'information, il devait chaque fois se rendre dans une gare, faire la longue file et tenter de se faire comprendre en portugais. La nouvelle solution s'imposait par elle-même. On pouvait réserver par internet des vols, des hôtels et même des taxis, mais pas les autobus interurbains. L'idée s'éclaircit peu à peu : devenir les leaders mondiaux de la vente de billets d'autobus en ligne. Le défi de Busbud est de taille. Le marché des autobus interurbains est très fragmenté et nécessite la négociation de nombreux partenariats stratégiques. Or, les fondateurs connaissent très peu l'industrie mondiale du transport interurbain.

Après une année à développer la plateforme, les bailleurs de fonds de Busbud sonnent l'alarme. Il est maintenant temps de trouver un premier client sous peine de couper les vivres. Mais par où commencer? Sylvain Langis, venait de quitter la présidence de la société de transport par autobus « Orléans Express ». Le journal Les Affaires relata sa fructueuse carrière. Ce dernier a plus de 30 ans d'expérience dans cette industrie et possède un réseau de contacts international. Sylvain Langis avait fondé en 1990 le Groupe Orléans Express avec cinq autres partenaires, à la suite du rachat d'une partie des activités de la société Voyageur Provincial au Québec. Ils trouvent son numéro téléphone personnel et entrent en contact avec lui.

LP Maurice tente de lui expliquer l'opportunité enfilant une à une les diapositives de sa présentation PowerPoint. Langis ne lui laisse pas le temps de terminer sa présentation. Il comprend les défis, et décide d'embarquer bénévolement, leur ouvrir des portes du marché et devenir leur mentor. Une rencontre est organisée avec la direction d'Orléans Express qui devient le premier client pour le projet pilote. Paradoxalement, leur premier client n'est pas à l'étranger, mais dans leur propre cour. C'est un premier succès.

Busbud est maintenant offert dans plus de 10 000 villes à travers le monde. Les utilisateurs peuvent réserver un voyage dans leur propre langue.

2.5.1.2. Lier un à un tous les points

Les idées d'affaires émergent en mobilisant les moyens dont dispose l'entrepreneur. Il développe ses idées à partir des découvertes découlant de ses actions.

Quelle serait votre première action que vous deviez faire dès aujourd'hui, pour pousser plus loin cette idée?

Après avoir aidé votre client à faire l'inventaire de ses moyens, demandez-lui de compléter le tableau suivant et de décrire une idée d'entreprise qu'il pourrait raisonnablement poursuivre prochainement.

Demandez-lui d'identifier la première action qu'il faire dès aujourd'hui pour faire progresser cette idée. Cette action être significative pour lancer un mouvement. L'entrepreneur doit avoir envie de la faire. Elle doit aussi lui procurer un résultat satisfaisant.

Puis, passez à une autre idée, puis une autre... tant qu'il a des idées. Les idées peuvent être vagues ou concrètes. L'action de terrain c'est de l'effectuation à l'état pur. L'action doit être relative à ses moyens (qu'est ce que je peux faire avec les moyens que j'ai)

| Idées d'entreprises | Moyens mobilisés (qui suis-je, qu'est-ce que j'ai...) | Actions possibles pour faire progresser l'idée |
|----------------------------|--|---|
| | | 1- 2- 3- |
| | | 1- 2- 3- |
| | | 1- 2- 3- |
| | | 1- 2- 3- |
| | | 1- 2- 3- |
| | | 1- 2- 3- |
| | | 1- 2- 3- |

Questions de coaching pour sonder les moyens

Voici quelques questions pour aider l'entrepreneur à trouver des idées d'affaires. C'est-à-dire des idées d'affaires qui font partie de son ensemble de considération, qui sont en lien avec ses moyens (qui suis-je, qu'est-ce que je connais, qui je connais...) et qu'il aimerait développer :

- 1) Qu'est-ce que vous aimez faire? Pas nécessairement des éléments reliés à votre carrière, pensez à des choses que vous aimez particulièrement faire, pour lesquels vous aimeriez passer plus de temps ou encore que vous aimeriez perfectionner.
- 2) Quelle est la nature est votre ADN? Qu'est-ce qui vient naturellement chez vous. Qu'est-ce que vous faites naturellement alors qu'elle semble constituer un effort surhumain pour d'autres?
- 3) Qu'est-ce qu'une personne vous paierait à faire? Qu'elle est l'expertise unique que vous possédez et que vous pourriez monnayer! Pensez aux différents emplois qui vous intéressent. Passez en revue vos compétences, vos spécialités. Soyez précis dans votre description!

Aidez votre client à trouver les points de convergence entre ces trois questions (intérêt-ADN- savoir-faire monnayable) pour identifier une idée d'affaires à explorer.

2.5.2. Deuxième principe : Agir en fonction de sa perte acceptable

Un entrepreneur n'aime pas prendre nécessairement des risques indus. Il préfère plutôt contrôler les risques et les ramener au niveau de sa perte acceptable. Dès que la peur de manquer de l'argent ou de connaître un cuisant revers n'est plus une contrainte, l'action devient plus facile.

La perte acceptable : qu'est-ce que l'entrepreneur est-il prêt à perdre au pire?

Plutôt que de viser de grandes et couteuses opportunités d'affaires et tout mettre les œufs dans le même panier, les entrepreneurs préfèrent celles qu'ils peuvent mettre en œuvre très rapidement, sans trop de planification, parce qu'ils savent à l'avance ce qu'ils peuvent perdre au pire. Lorsqu'ils restent dans les limites de leur perte acceptable, ils savent qu'ils peuvent se permettre cette perte. La perte acceptable étant connue à l'avance, les risques sont ainsi parfaitement maîtrisés.

Au démarrage, il est très difficile de faire des états financiers prévisionnels qui s'avèreront justes. Les nouveaux entrepreneurs n'ont pas accès à des données historiques fiables. Ils obtiennent en moyenne que le quart des ventes initialement ³¹prévues. Par contre, les entrepreneurs les plus expérimentés qui sont dans les affaires depuis plusieurs années peuvent se fier à des données passées pour faire des prévisions financières beaucoup plus fiables. Ils atteignent en moyenne 88 % de leurs prévisions de ventes.

La perte acceptable définit ce que l'entrepreneur est prêt à concéder, quelque chose de déterminé (argent, temps...), pour gagner quelque chose d'indéterminé (un gain, une part de marché, un apprentissage...).

Pour certains, la perte acceptable est 1 000 euros et pour d'autres, elle est de 100 millions d'euros. Certains calculeront la perte acceptable en terme de temps, de réputation ou même de sacrifice familial. La perte acceptable pour une personne au chômage pourrait être celle-ci, « Je vais travailler sur cette idée, et si ça ne fonctionne pas d'ici six mois, je passe à autre chose ». Ou encore, c'est de sacrifier les vacances familiales juste le temps de tester une idée. Pour une autre qui n'a que 100 euros en poche, c'est de faire le maximum avec cette somme. Chacun a son propre niveau de tolérance à la perte. Chacun peut trouver son point de friction qui le fera passer du point mort de l'inaction à une vitesse supérieure.

³¹ Basé sur les états financiers prévisionnels de 350 entrepreneurs.

Derrière le principe de la perte acceptable, il y a un instrument très puissant d'autonomisation des gens. En ramenant une perte potentielle à un niveau de perte acceptable, peu importe son niveau choisi, la décision de plonger devient plus facile à prendre. Le niveau de perte acceptable augmente avec la confiance et l'expérience. L'entrepreneur peut ainsi saisir des opportunités de plus en plus audacieuses.

L'entrepreneur peut contrôler les risques de quatre façons; 1— en limitant son investissement (ou même en le faisant sans investissement), 2 — en progressant par petites touches, étape par étape, 3 — en partageant le risque avec d'autres; des associés, des partenaires stratégiques, des investisseurs... 4— ou en minimisant les coûts pour conserver son entière marge de manœuvre.

Un essai à petite échelle est souvent peu dispendieux et lui permet d'en apprendre beaucoup plus sur lui-même, son projet et son marché, qu'une étude de marché plus exhaustive. Les consommateurs sont excellents pour dire ce qui ne fonctionne pas avec les produits. Mais ils éprouvent de la difficulté à articuler clairement leurs besoins. En reprenant au pied de la lettre leurs commentaires, l'entrepreneur est davantage incité à réagir à leurs problèmes plutôt que faire preuve de proactivité dans le développement de la meilleure solution possible pour ses clients.

D'autre part, tant que l'incertitude n'est pas contrôlée, l'entrepreneur ne devrait pas perdre trop de temps pour tenter de prévoir ses revenus. Il devrait plutôt se concentrer sur les prévisions reliées aux frais d'exploitation parce qu'ils sont beaucoup plus faciles à estimer. Quelques calculs sommaires (voir section 1.5.3.) sont suffisants pour prendre conscience des contraintes financières du projet.

Question de coaching : ***La décision de plonger***

Le manque d'information, une analyse trop sommaire de la faisabilité ou encore l'influence des biais cognitifs ont tous une influence sur la décision de plonger de l'entrepreneur.

Quelle est la pire chose qui pourrait lui arriver? Jusqu'à quel point cela l'arrête-t-il ? Combien est-il prêt à perdre? La décision de plonger varie d'un entrepreneur à l'autre. Elle ne dépend pas de l'idée, mais évolue selon les circonstances et les âges.

Pour prendre la décision de plonger, un entrepreneur peut jauger l'importance qu'il accorde à ses propres désirs par rapport à l'investissement en temps et en argent qu'il lui faudra faire pour les réaliser.

Le manque de temps (la peur de consacrer du temps) pour travailler son projet constitue une contrainte importante que la peur de manquer d'argent.

La règle d'or de l'effectuation

- N'achetez jamais ce que vous pouvez louer;
- Ne louez jamais ce que vous pouvez échanger;
- N'échangez jamais ce que vous pouvez emprunter;
- N'empruntez jamais ce que vous pouvez obtenir gratuitement.
- Utilisez ce que vous avez...

Le professionnel en développement économique peut aider l'entrepreneur à réduire ses coûts d'opération au minimum. Toutes les dépenses doivent être prises en compte. L'entrepreneur doit trouver des façons créatives de les réduire; emprunter, louer, acheter de

seconde main, partager... Chaque dollar ainsi économisé est un dollar que l'entrepreneur n'aura pas besoin d'aller chercher en prêt ou en investissement. Moins d'argent provenant de l'extérieur diminue les contraintes vécues par l'entrepreneur.

Comment évaluer une opportunité?

Il existe plusieurs façons d'évaluer si une idée en vaut vraiment la peine. Le profit est la rémunération que l'entrepreneur qu'il obtient grâce à la justesse de ses décisions en situation incertaine. La capacité de générer des profits est sûrement le résultat le plus désirable, mais en même temps elle est la moins utile au projet puisqu'elle est très difficile à évaluer au début. La pertinence de l'opportunité est un meilleur indicateur. La façon dont chacun évalue la pertinence varie d'un entrepreneur à l'autre. Une bonne façon d'y parvenir consiste à croire dans l'hypothèse qu'un produit ou un service gagnera en intérêt et qu'il sera adopté par un nombre croissant de clients. Mais la meilleure façon pour évaluer une opportunité, c'est en déterminant ce que l'entrepreneur peut se permettre de faire avec les moyens dont il dispose. C'est pourquoi la perte acceptable est aussi importante. Son engagement en termes d'argent, de temps ou l'implication des autres dans son projet constituent trois variables qu'il peut contrôler. Mais il y a aussi des coûts associés à ne pas tenter sa chance. Et ces coûts ont souvent plus de poids dans les décisions que prendre le risque de faire quelque chose. Les coûts de la non-action peuvent aussi être déterminés à l'avance juste en posant la question, « quelles sont les conséquences si tu ne le fais pas? ».

L'effectuation facilite le passage à l'acte

D'un point de vue effectuel, l'entrepreneur doit toujours se reconnecter sur lui même. Ses peurs limitent l'utilisation totale de ses moyens. Elles rendent le passage à l'acte plus difficile. Elles créent aussi des contraintes qui limitent ses champs d'action. Lorsqu'il prend conscience de sa perte acceptable, il élimine une contrainte individuelle

importante. Il y existe au moins quatre façons de faciliter le passage à l'acte. Elles sont toutes reliées au principe de la perte acceptable :

- 1- L'aider à délimiter ce qu'il est prêt à perdre — Quel est le montant maximum que vous pouvez vous permettre de perdre? Quel est le revenu minimum dont vous avez besoin pour vivre? Quelle opportunité avez-vous les moyens de poursuivre?
- 2- L'aider à déployer ses efforts étape par étape, par de petites touches — Plutôt que tout miser sur une seule opportunité, explorez avec lui la voie des plus petits pas, quitte à explorer plusieurs options en même temps. Il retiendra par la suite celle qui lui semblera offrir le meilleur potentiel.
- 3- Suggérez-lui de goûter avant qu'il se serve — Pour débiter, toujours privilégier l'option qui présente le moins de risque. Créer un site web transactionnel peu coûteux, plutôt qu'une boutique avec des frais fixes élevés, tester un produit lors d'une foire l'espace d'un weekend, utiliser son garage, sa cuisine, celle de leurs amis... juste pour voir si l'idée génère de l'intérêt.
- 4- L'aider à mieux contrôler son aversion pour la perte — La peur a beaucoup plus d'impact sur les décisions que la possibilité de faire un important gain. Devant l'inconnu, les gens sous-estiment la possibilité d'avoir des surprises positives parce qu'elles sont plutôt rares dans leur vie. Incapables de faire face aux surprises, dès qu'une expérience négative survient, elle est perçue comme une menace et non une opportunité. En affaires, les surprises sont nombreuses. Qu'elles soient positives ou négatives, les entrepreneurs chevronnés savent profiter des surprises parce qu'elles sont des sources de nouvelles idées. Ils prennent aussi le temps d'explorer toutes nouvelles options, même dans un contexte d'incertitude extrême. Cela contribue à développer leur confiance en eux, en leurs projets, envers les parties prenantes. L'aversion à la perte est ainsi mieux contrôlée.

Questions de coaching

- Quel est le pire scénario qui pourrait arriver?
- Qu'est-ce que vous êtes prêt à perdre, juste pour essayer l'idée?
- Qu'est-ce que vous pourriez faire pour découper votre projet en plus petites étapes?
- Quelle est l'option qui comporte le moins de risque?
- Quels sont les coûts de ne pas devenir entrepreneur?
- Quel est le minimum de revenus auxquels vous êtes prêts à composer dans les premiers temps?
- Que serait une façon de tester l'idée sur le marché sans engager de frais importants? Il y en a d'autres?
- Quels sont les coûts du démarrage les plus importants? Comment les diminuer? Comment faire en sorte qu'ils soient à zéro?
- Comment se lancer en affaires avec le moins d'investissement possible?
- Qu'est-ce que vous feriez pour vous lancer en affaires sans argent?

Emprunter aux voisins plutôt qu'à la Banque

Pour démarrer leur commerce de proximité tel une librairie, un café ou un restaurant, de plus en plus d'entrepreneurs font appel au financement communautaire.

Au cours de l'année 2008, deux entrepreneures décident d'ouvrir une librairie à New York. Les habitants de Fort Greene, un quartier de Brooklyn, étaient aux anges. Pour faire suite aux études effectuées par l'association de quartier, c'était un besoin identifié depuis longtemps. Les deux entrepreneures avaient alors fait part de leurs intentions de démarrer une librairie à la Fort Greene Association. Même si le local n'avait pas encore été trouvé et le financement bancaire n'avait pas encore été obtenu, une fête avait été organisée à leur honneur. Plus de 300 convives s'étaient rassemblés. Nous étions à la mi-septembre. Une semaine plus tard, l'Amérique était plongée dans une des plus graves crises financières de son histoire, obligeant les banques à resserrer leurs critères. Il ne leur était plus possible d'obtenir un prêt bancaire.

L'accueil chaleureux qu'elles avaient reçu leur avait donné l'idée de solliciter l'aide des habitants. En quelques mois, 70 000 dollars avaient ainsi été ramassés sous la forme d'une vingtaine de petits prêts octroyés par de futurs clients. Le montant minimum du prêt avait été fixé à 1 000 dollars et le prêteur pouvait déterminer lui-même le taux d'intérêt, selon une fourchette située entre 2 % et 4 %. Un peu plus d'un an après le début de leurs démarches, la librairie *Greenlight* voyait le jour sur la rue Fulton. Très vite, misant sur le sentiment d'appartenance des habitants, les ventes avaient dépassé toutes les prévisions des propriétaires.

L'arrangement est très avantageux pour les deux parties : des entrepreneurs qui ont besoin de financement et de clients fidèles, et des épargnants qui ont besoin de services dans leur communauté et de faire fructifier leurs épargnes. Ce type de financement favorise le retour des commerces de proximité dans les centres-villes et dans les quartiers d'affaires. Les banques refusent souvent de les financer à cause du risque qu'elles représentent et du manque de garanties pour cautionner les prêts.

Et les exemples se multiplient! Les propriétaires du *Awaken Café* à Oakland en Californie, ont prévenu à 1000 dollars pièce, des bons d'achat permettant de consommer pour une valeur de 1 250 \$ en repas. Les clients qui avaient acheté ces bons tenaient à la réussite du commerce. Ils avaient donc personnellement intérêt à parler du café et d'inviter leurs amis à faire de même.

Les exemples de financement communautaire se multiplient. Spontanément, devant le refus des institutions de lui accorder un prêt, la microboulangerie le Fromentier à Montréal avait lancé une campagne de financement auprès de ses clients. Le Fromentier est donc parvenu à trouver les sommes nécessaires à son déménagement et à l'aménagement du nouveau local en vendant 400 bons de pain à 100 \$ chacun. Chaque « co-pain » donnait le droit à l'investisseur de recevoir 125 \$ de produits de la boulangerie, en retour sur son « investissement ». Même la station de ski le Massif de Charlevoix au Québec (voir mon livre *Entreprendre et réussir : 10 success-stories de bâtisseurs d'entreprise francophones*) a eu recours à cette stratégie pour trouver les fonds pour financer l'expansion de la station.

À l'heure où l'État providence tend à diminuer ses aides financières, chacun d'entre nous peut jouer un rôle en prenant en charge le développement de notre propre communauté. Le crowdfunding et le financement communautaire sont des solutions pour revitaliser l'économie. Il suffit d'être créatif sur la contrepartie promise en échange de la contribution.

2.5.3. Troisième principe : Coconstruire avec des parties prenantes

« Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu, un cheval plus rapide, et pas une voiture »- Henri Ford

En mode effectuel, l'entrepreneur travaille étroitement avec les ressources qui expriment de l'intérêt pour mettre la main à la pâte. Il tente de les persuader de monter à bord. Les parties prenantes ajoutent de nouveaux moyens au projet. L'information riche et pertinente obtenue des parties prenantes sera transformée en nouvelles connaissances qui permettront de diminuer l'incertitude.

Toutes entreprises sont le fruit des interactions humaines. Entreprendre est une combinaison entre une expérience sociale et la capacité de susciter des engagements. Sans adhésion sociale, le projet demeure théorique et se retrouve dans une impasse. L'efficacité d'une stratégie de collaboration ne repose pas sur la persuasion ou la contrainte, mais sur la libre adhésion de parties prenantes qui fournissent une partie de leurs ressources pour coconstruire une opportunité d'affaires.

Ces partenaires stratégiques peuvent être des accompagnateurs, des clients, des fournisseurs, des anges financiers, des entrepreneurs, des employés, des associés ou même impliquer toute la communauté.

Plusieurs études³² font désormais le lien entre l'étendue du réseau social dont dispose l'entrepreneur et la capacité de générer de nombreuses opportunités. La grandeur du réseau est aussi un indicateur du stock de connaissances auquel l'entrepreneur a accès.

Que ce soit pour obtenir des conseils, de l'aide, ou pour créer des partenariats stratégiques, les entrepreneurs entrent en contact avec une foule de gens. La coconstruction donne accès à de nouveaux moyens (1^{er} principe). Les entrepreneurs que les partenaires potentiels jugent leur intérêt mutuel en fonction de leur perte acceptable (2^e principe). Le partenariat stratégique permet de transformer l'idée initiale en véritable opportunité d'affaires. Le résultat n'est pas connu à l'avance. Il est souvent inattendu (4^e principe). La négociation entre les deux parties tourne toujours autour de ces deux questions : qu'est-ce que j'en retire? Quel est le maximum que je veux investir?

Les clients constituent des partenaires potentiels de choix. À la rencontre d'un prospect, l'entrepreneur ne se met pas en mode de « vente » (même s'il peut débiter de cette

³² Robert P. Singh, Gerald E. Hills, Ralph C. Hybels, G. T. Lumpkin, OPPORTUNITY RECOGNITION THROUGH SOCIAL NETWORK CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEUR

façon), mais choisit d'entrer en mode « collaboration ». Plutôt de vendre le gadget G qui va révolutionner le monde, l'entrepreneur demande au client ce qu'il ferait avec ce genre de gadget. Le client pourrait conclure la discussion en disant « *votre produit m'intéresse à condition que vous apportiez telle ou telle modification* ». Cette façon d'interagir avec le client ouvre de nouvelles possibilités. S'il n'est pas prêt à changer son produit, l'entrepreneur peut repartir à la recherche d'un autre client. Il peut choisir de le modifier et contacter à nouveau son client pour tenter de lui vendre. Il peut aussi essayer une autre approche, celle de la coconstruction, et lui répondre : « *Très bien, je vais apporter ces modifications, mais à condition que vous vous engagiez dès maintenant à m'en prendre trois.* » Si le client accepte, il devient une partie prenante qui a adhéré volontairement. Peu importe l'option choisie, l'entrepreneur garde en tout temps, le plein contrôle de son projet (5^e principe). La décision lui revient toujours.

Un fournisseur n'est pas nécessairement un partenaire

La relation entre l'entrepreneur et le fournisseur dépend du degré de contrôle exercé de l'un sur l'autre et du niveau de collaboration entre les deux. Dans une relation client-fournisseur typique, l'implication du fournisseur est limitée à livrer le produit/le service, au prix et aux conditions demandées par le client.

Pour créer un véritable partenariat, le fournisseur doit s'impliquer dans la conception d'un produit ou du service. Les risques sont partagés et les intérêts sont communs. On doit cependant faire attention avec les fournisseurs de services qui acceptent des actions en échange de leur expertise. En plus de soulever une question d'éthique, les fournisseurs de services tels les avocats et les comptables peuvent se retrouver en situation de conflit d'intérêts afin de protéger leur avoir.

Chaque nouveau partenaire qui embarque constitue une excellente façon de démontrer la validité de l'opportunité (voir la section 1.5.5. bloc 1). Un projet qui n'intéresse personne n'est qu'en fin de compte qu'un rêve, une invention de l'esprit. Il est dans une impasse.

En échange de leurs moyens, chaque partie prenante demandera en contrepartie des conditions d'engagement (je suis prêt à en acheter trois mais à condition...). En acceptant les conditions, l'entrepreneur n'est plus entièrement libre de définir le produit comme il le veut. L'opportunité, le marché se précisent. La nouvelle tangente que prendra l'opportunité est le résultat d'une négociation menant à une entente entre les deux parties.

Si l'idée est floue au départ, les contraintes imposées par les parties prenantes la feront progressivement converger. La convergence aide l'entrepreneur à décider à partir du point

de vue de la partie prenante et non de ses propres hypothèses non validées.

Ce double cycle, qui ajoute des contraintes et des ressources, est l'essence même de la démarche entrepreneuriale proposée par l'effectuation.

C'est ainsi que se créent de nouveaux espaces de marchés, de nouveaux produits ou de nouvelles entreprises.

L'effectuation constitue donc une démarche créative très efficace parce que les buts poursuivis se définissent au fur et à mesure que l'entrepreneur progresse et non encadrés dans la théorie ou dans la rêverie. Ce qui compte, c'est l'action très terrain (construire, négocier, demander, rencontrer des gens...) qui permet de faire progresser l'idée.

L'art de demander

« L'art d'entreprendre, c'est l'art d'intéresser les autres »- *selon l'auteur*

« À qui pouvons-nous vendre notre produit »? Nous sommes tous obsédés par cette question. Je pense que c'est une mauvaise question. Si nous avions commencé par nous demander : « comment pouvons-nous laisser les gens acheter par eux-mêmes ? », peut-être que la vente et le marketing seraient des fonctions plus faciles à maîtriser.

En mode causal, les demandes de l'entrepreneur sont très transactionnelles. Par exemple, « allez vous acheter de moi »? La réponse se traduit par un oui ou par un non. Elles n'offrent pas de place à la coconstruction.

En effectuation, la sollicitation combinée à l'engagement des parties prenantes est orientée vers l'ouverture des options. Bien sûr, l'entrepreneur peut commencer par tenter de vendre quelque chose. Mais, à moins que le prospect ne soit déjà disposé à sortir son portefeuille, il est plus facile de faire évoluer les discussions afin d'obtenir les engagements sur des aspects qui sont non seulement financiers. La peur du rejet empêche l'entrepreneur de demander des choses qui pourraient pourtant lui être très utiles.

Qu'est-ce qu'on peut obtenir d'une partie prenante :

- De l'argent
- Des commandes
- Du temps
- Des surplus
- Des expertises
- Des disponibilités
- Des actifs
- Des espaces
- Des matières premières
- Quelque chose d'inutilisé
- Des problèmes à résoudre
- Des besoins mal satisfaits
- Des réseaux
- Des conseils...

L'entrepreneur peut d'abord tenter de découvrir ce qui intéresse le prospect lors d'une discussion orientée par des questions. Les questions tournent autour de l'intérêt mutuel pour créer quelque chose qui aura de la valeur pour les deux parties.

L'art de demander repose sur trois conditions :

- 1- **La capacité de s'engager est toujours limitée** : ce que l'on peut demander à une partie prenante dépend du degré d'implication demandé et de sa perte acceptable. Plus ce que l'on demande est perçu comme étant risqué, plus l'implication demandée sera grande et créera de la résistance. Il est plus facile de demander quelque chose en partant de la page blanche, surtout lorsqu'on est au début de ses démarches, que demander quelque chose de très précis à forte implication lorsque le projet est mieux défini. Par exemple, demander un investissement 10 000 000 \$ pour développer une nouvelle application pour un iPad est une décision à forte implication qui générera beaucoup de résistance. Même si au départ l'engagement obtenu est petit, cela permettra quand même de faire progresser l'idée.
- 2- **La docilité** : en association avec le premier principe, c'est le désir de changer, de pivoter de s'adapter aux valeurs, aux attentes, aux aspirations et aux moyens des autres. La docilité n'est pas une faiblesse, mais une capacité qui permet à l'entrepreneur d'amener une autre personne à interagir avec lui.
- 3- **Le préengagement** : on peut voir le préengagement comme une transaction purement monétaire. L'entrepreneur peut demander de l'argent maintenant pour livrer un prototype plus tard. Mais le préengagement peut aussi être intellectuel ou constituer un accord de principe (on s'entend sur telle participation, nous allons collaborer sur tel aspect). Il est toujours mieux de débiter ses démarches avec des partenaires, même si l'entrepreneur ne peut savoir à l'avance s'ils seront de bons partenaires ou encore s'il aura encore besoin d'eux lorsque l'opportunité sera mieux définie.

Demandez et vous recevrez! Savoir demander est une compétence que les entrepreneurs novices doivent travailler (demander plus ou mieux le faire) pour transformer ce qu'ils désirent en réalité. Et avec les réseaux sociaux, il est désormais possible de demander à peu près n'importe quoi, à n'importe qui, où qu'il soit sur la terre.

Lorsqu'une personne fait un achat ou adhère à un projet, il tente de faire une des deux choses suivantes :

- Faire un gain de plaisir;
- Éviter un désagrément.

En adoptant une stratégie de découverte de l'autre, l'interaction devient beaucoup plus enrichissante. La découverte fait partie du processus d'interaction. Par une série de questions ciblées, l'entrepreneur sera en mesure de découvrir les quatre éléments suivants :

- 1- Identifier la source principale de motivation de la partie prenante;
- 2- Découvrir ses objections;
- 3- Trouver le problème (pourquoi la partie prenante a besoin de l'entrepreneur);
- 4- Favoriser l'autodécouverte des besoins (permettre à la partie prenante de bien comprendre ses besoins en regard au projet).

Les objections provenant du prospect sont un signe que le canal de communication est ouvert. L'approche utilisée par l'entrepreneur pour contrer les objections des parties prenantes fonctionnera si l'entrepreneur développe maitrise les trois piliers de la vente consultative :

- 1) **Se concentrer sur l'autre** en essayant de bien comprendre son point de vue quand il soulève une objection. Ne pas tenter d'imposer un point de vue ni tenter de chercher la bonne réponse;
- 2) **Gagner le droit de passer à une prochaine étape** dans les discussions. Encourager la partie prenante à parler ouvertement de ce qui la retient de se joindre au projet, et des conditions d'une participation;
- 3) **Persuader à travers l'implication**. Une personne passive ne prend pas de décision. On peut l'impliquer en posant des questions telles : si vous étiez à ma place qu'est-ce que vous feriez? Par quoi commenceriez-vous? Si la personne est en désaccord avec l'entrepreneur, c'est un signe de son implication.

La naissance de Zappos

Zappos est la grande boutique de chaussures au monde. Fondée en 1999 cette boutique virtuelle a été vendue en 2009 au géant Amazon.com pour plus de 1,2 milliard de dollars. Le cofondateur Nick Swinmurn a validé son marché de cette manière. À ses débuts, l'entreprise générait 2000 \$ de ventes par semaine. Les fondateurs ne faisaient pas d'argent sur les commandes, mais ils n'avaient pas à investir en inventaire de départ non plus. Chaque fois qu'une commande était passée sur internet, Nick allait courir jusqu'au magasin de chaussure du coin, acheter l'article, puis l'expédier au client. Nick a voulu mettre en place le site web sans avoir d'inventaire, juste pour prouver aux investisseurs que les consommateurs seraient effectivement prêts à acheter des chaussures en ligne.

Cirque du Soleil- Des partenariats de haute voltige

Le Cirque du Soleil est une organisation qui a débuté de manière effectuelle. Malgré les difficultés financières des dernières années, l'entreprise est une des rares au Québec à avoir connu une croissance soutenue pendant plus de 20 ans. Elle est passée du stade de la PME précaire, à celui de la très grande entreprise de classe mondiale. Il serait difficile d'imaginer ce que serait le secteur culturel au Québec sans la présence de cette icône qui a inspiré des dizaines d'entreprises comme Moment Factory ou les Sept doigts de la main.

Pour demeurer rentable, le Cirque doit continuellement chercher l'équilibre entre une exploitation efficace et performante (grâce à des outils de la causation) et un esprit créatif et l'innovateur (en faisant de l'effectuation), ce qui lui permettent de constamment renouveler son offre et de continuer à se démarquer sur les marchés.

Les premiers jalons du Cirque remontent en 1981, avec la création du Club des talons hauts. Une bande d'artistes de la rue s'étaient regroupés l'espace d'un été pour créer des spectacles à partir des moyens dont ils disposaient, leur réseau de contacts, leurs talents, et la volonté de travailler ensemble.

Grâce aux généreuses subventions qu'elle a bénéficié à ses débuts, le Cirque du Soleil réussit à mettre en scène des spectacles à moindre coût, qu'il peut diffuser à travers le Canada.

Plus d'une fois dans son histoire, le Cirque a exploré l'idée de s'aventurer dans de très grands projets à haut risque. Quelques-uns qu'entre eux nécessitaient des investissements de plusieurs milliards de dollars. Jugés trop risqués, il n'avait simplement pas les moyens de réaliser, à moins de partager les risques avec d'autres. C'est pour cette raison que les partenariats ont toujours été un élément clé dans la stratégie sa croissance.

Ne disposant pas d'imposants budgets pour faire de la recherche et développement de manière intensive, l'entreprise a tissé des liens avec des chercheurs d'une vingtaine d'universités canadiennes. Elle a aussi négocié un partenariat stratégique avec l'entreprise Reebok pour coconstruire le « Jukari Fit To Fly » et le « Fit to Flex », deux expériences d'entraînement physique totalement originales.

Mais, le partenariat qui a été le plus significatif c'est celui qu'il a négocié en 1992 avec MGM. Le Cirque du Soleil a ainsi pu prendre racine à Las Vegas, en créant Mystère, son tout premier spectacle permanent. MGM a fait des investissements importants pour construire une salle de spectacle en fonction des exigences du Cirque du Soleil. Grâce au Cirque du Soleil, MGM a réussi à attirer une clientèle exclusive disposée à dépenser dans ses casinos. Après une tentative de partenariat ratée avec le Caesars Palace, Guy Laliberté, le cofondateur du Cirque du Soleil tente sa chance auprès de Steve

Wynn, le propriétaire du MGM Mirage Resorts. Le bras droit de Wynn, Bobby Baldwin, qui avait assisté à une représentation du Cirque du Soleil à Chicago, croyait qu'une synergie entre les deux entreprises était envisageable. Une entente de partenariat de deux ans, renouvelables sur 10 ans, est conclue. Le rôle de chaque partenaire est clairement défini. MGM fournit les 20 millions de dollars nécessaires pour aménager la salle, tandis que le Cirque garde le contrôle des aspects créatifs du spectacle. MGM avait confiance dans la direction du Cirque, mais il fallait tout de même qu'elle fasse ses preuves. La première année permit au Cirque du Soleil de planter son chapiteau dans le stationnement de l'hôtel et ainsi démontrer qu'il y avait bel et bien un marché sans investissement massif. L'année suivante, le Cirque du Soleil aménage dans la salle de spectacle du tout nouvel hôtel, le Treasure Island. C'est le succès!

Les deux partenaires ont négocié leur entente selon leur propre perte acceptable, dans une approche gagnant-gagnant, ajoutant mutuellement de nouveaux moyens pour coconstruire ensemble un nouveau produit et un tout nouveau modèle d'affaires. Cette entente a permis au Cirque du Soleil de faire progresser son chiffre d'affaires de 35 millions de dollars en 1992, à quelque 420 millions de dollars en moins de 10 ans.

La façon dont le Cirque du Soleil crée ses partenariats stratégiques démontre que l'effectuation n'est pas seulement utile lors de la phase de démarrage d'une entreprise, mais aussi à la phase de l'expansion. L'effectuation peut aider les entrepreneurs à s'aventurer sur de nouveaux marchés, ou encore à développer de nouveaux produits. De grandes entreprises telles W. L. Gore & Associates (Gore-tex) continuent leur développement en utilisant les principes de l'effectuation.

Quelques conseils pour aider les entrepreneurs à mieux interagir

Pour susciter les interactions avec des partenaires potentiels, demandez-leur de garder en tête ces trois principes de l'effectuation :

- 1) **Créer des partenariats.** Identifier des gens avec qui ils pourraient établir un partenariat; des clients, des fournisseurs, des entrepreneurs, des personnes clés.
- 2) **Construire sur les moyens des autres** : identifier ce qu'il est possible de créer de nouveau à partir des moyens disponibles de leurs partenaires potentiels?
- 3) **Contrôler la perte acceptable.** Garder en esprit trois actions qui leur permettront de diminuer leur niveau de perte acceptable, mais aussi celles de leurs partenaires.

Demandez-leur d'identifier des gens qui peuvent et qui veulent les aider :

- Qui sera la personne que vous rencontrerez en premier? Qui sera la suivante? Dressez une liste.

Aidez-les à se préparer en déterminant à l'avance ce que vont leur dire :

- Nommer votre idée et la décrire en une phrase?
- Qu'est-ce que vous aimeriez recevoir de cette personne?
- Qu'est-ce que vous feriez si la personne que vous rencontrez vous propose une autre idée?

Demandez-leur de préparer la suite des choses :

- Qu'est-ce que vous faites après?... Les prochaines actions?...
- Comment votre idée peut-elle être adaptée afin de favoriser le préengagement des parties prenantes?

Comment gérer les premiers clients

Comment gérer les premiers clients dans des conditions d'incertitude? Imaginez que l'entrepreneur désire mettre sur le marché un produit de couleur verte. Il rencontre son premier prospect. Ce dernier est intéressé, mais il désire quelques modifications et en bleu. Que devrait-il faire?

Quatre possibilités s'offrent à lui :

1— **L'adaptation.** Il peut décider de retourner à sa planche à dessin et l'adapter pour qu'il devienne bleu, après tout le consommateur est roi. Mais cela va prendre du temps et nécessitera de nouvelles ressources (ses ressources s'épuisent avec le temps). C'est l'apprentissage par l'expérience. Il adapte son offre ou son modèle d'affaires en fonction des nouvelles données qui proviennent de l'environnement.

2— **La segmentation.** Il peut ignorer les besoins de son prospect en concluant qu'il n'a pas choisi le bon. Il peut procéder par une segmentation de marché et repartir à la conquête de nouveaux prospects, qui désirent cette fois le produit vert tel qu'il a été conçu au départ. Les risques sont alors très élevés. Cela prendra beaucoup de temps et rien n'indique que le nouveau segment de clients achètera le produit vert.

3— **La vision.** Il peut imposer sa vision en disant que tout le monde a besoin du produit vert et conclure que son prospect n'a rien compris. Il décide d'éduquer et déployer une stratégie de communication dans le but de convaincre ses prospects d'acheter en vert, laissant ainsi intacte sa vision. Encore ici, cela exigera beaucoup de temps et de moyens. Les risques d'une mauvaise stratégie sont très élevés. Le cimetière est rempli d'entrepreneurs qui ont tenté en vain d'imposer leur vision.

4— **La coconstruction.** Il peut accepter la demande du prospect, décider de le faire en bleu, et négocier en contrepartie un engagement ferme de la part du client. Modifier le produit et le fabriquer en bleu coûtera de l'argent et prendra du temps bien sûr. Mais sans engagement, rien n'obligera le prospect à l'acheter. L'entrepreneur l'aura peut-être développé pour rien puisqu'il n'est pas certain que le prochain prospect qu'il rencontrera en voudra. Pour que l'effort en vaille la peine, l'engagement du prospect rend la transaction très intéressante même si l'entrepreneur peut perdre un peu d'argent dans ce premier partenariat. L'engagement peut prendre plusieurs formes; une précommande, l'accès à de nouvelles ressources (machines, laboratoire, soutien technique, l'accès à un réseau), un investissement financier, etc. Cette approche de coconstruction est celle qui est privilégiée par les entrepreneurs chevronnés. Elle fonctionne sur la base d'un engagement réciproque entre deux parties qui veulent travailler ensemble.

La création d'un marché est davantage un processus de transformation, qu'un processus d'idéation. En effectuation, le produit est à la fois vert pour l'entrepreneur et bleu pour le client. Sa couleur définitive est un résultat d'une démarche de coconstruction. Au départ, les idées de l'entrepreneur peuvent encore être très vagues. Le produit n'est ni vert ni bleu, mais un peu des deux. Il est VLEU! Le produit final est de nature imprévisible parce qu'il dépend de qui l'entrepreneur va rencontrer et de sa capacité de susciter des engagements. Même si le marché n'est pas clairement défini au départ, l'entrepreneur peut quand même agir en le définissant avec ceux qui sont prêts à embarquer. L'entrepreneur laisse le marché décider de la couleur définitive plutôt que décider à l'avance du marché et tenter de convaincre les gens d'acheter.

Cette façon de gérer les premiers clients est la plus rapide, la plus économique et la moins risquée de toutes les approches. L'effort en vaut la peine parce qu'il y a un vrai client à satisfaire. L'engagement croissant des clients est garant de l'utilité du produit et du potentiel d'un marché. L'entrepreneur est entouré de gens qui aimeront, ou détesteront son produit. Dès que l'entrepreneur trouve un premier client, il crée un espace moins incertain. Et dès que l'entrepreneur en trouve un deuxième, il réduit encore plus cette incertitude. Peu à peu, les limites du marché se définissent. Graduellement, à mesure que les parties prenantes embarquent, un nouveau marché est créé.

Il est impossible de savoir à l'avance si le prospect deviendra un bon client. Mais il vaut mieux travailler avec un client que l'entrepreneur a sous sa main, que perdre des ressources et son énergie afin d'espérer d'en trouver un meilleur.

| | |
|--|---|
| Segmenter : prendre toutes les suggestions et choisir l'option optimale. On commence par le vert et après on le fera en bleu. | Visionner : Garder la solution inchangée, selon la vision initiale. Je le fais en vert malgré tout. |
| Adapter : Faire ce que chacun des clients désire. Ils le veulent en bleu et je le fais en bleu. | Coconstruire : qu'est ce que le client serait prêt à commettre si l'entrepreneur le fait selon ses besoins. Peu importe la couleur, elle est VLEU. La forme ou les caractéristiques peuvent changer. Il y a une infinité de solutions. |

Magatte Wade : Adina for Life

D'origine sénégalaise, Magatte Wade est une des 25 femmes les plus influentes d'Afrique. En 2004, elle crée l'entreprise Adina for Life, qui fabrique et distribue aux États-Unis, des boissons saines à base de fleurs d'hibiscus. Adina signifie la terre en dialecte Wolof. Basée en Californie, l'entreprise a 25 employés et un chiffre d'affaires de 3 millions de dollars. À cela s'ajoutent des centaines de femmes sénégalaises qui fournissent des fleurs d'hibiscus à la société.

Origine de l'idée

Durant un de ses voyages au Sénégal, elle réalisa que les choses qu'elle aimait le plus quand elle était jeune étaient en train de disparaître. Les boissons gazeuses américaines telles que Coke, ou Pepsi étaient en train de remplacer les jus plus traditionnels comme le bissap constitué à base de fleurs d'hibiscus. La culture des feuilles d'hibiscus fait vraiment partie du mode de vie des Sénégalais. La culture du bissap fait vivre des centaines de femmes des villages. Ces cultures permettent de lutter contre l'exode rural. Elle imagine une stratégie pour faire connaître la culture africaine aux Américains à travers ses boissons, tout en réintroduisant la tradition dans son pays d'origine.

Établir des partenariats

Afin de faire progresser son idée, Magatte Wade commence à explorer plusieurs directions. Elle rencontre des experts dans le domaine de la recherche universitaire. Elle examine aussi les différentes possibilités reliées à l'importation de la matière première et au *merchandising*. Elle part à la recherche de fournisseurs pour établir des partenariats. En quête d'un partenaire solide avec une expérience dans l'industrie, elle rencontre Greg Steltenpohl, l'entrepreneur derrière la marque de jus Odwalla qui a été vendue à la société Coca Cola pour 181 millions de dollars. Elle le convainc de devenir son associé.

Son principal conseil pour les entrepreneurs novices? Apprendre un maximum et faire beaucoup de contacts. Vaut mieux partager quelque chose qui vous tient à cœur plutôt que tenter de tout faire soi-même. Il faut savoir s'entourer. Si vous n'êtes pas capable de vendre vos idées et votre vision, vous devez vous associer à quelqu'un qui pourra le faire pour vous.

2.5.4. Quatrième principe : Tirer parti des surprises

« Je crois fermement que l'intuition est le moteur de la créativité. »- *Guy Laliberté, fondateur, Cirque du Soleil*

Le rôle des gestionnaires consiste à éviter à tout prix les surprises. Elles sont pourtant inévitables. Qu'elles soient positives ou négatives, les entrepreneurs chevronnés les accueillent favorablement. Ils tentent d'en tirer parti, en transformant l'inattendu en expérience profitable.

Sans prise de risques, il ne peut y avoir de surprises. L'effectuation voit les surprises ou les mauvaises nouvelles comme des cadeaux, des possibilités, des sources d'opportunités avec lesquels il est possible de travailler pour créer de la valeur. D'ailleurs, toutes les innovations sont le fruit de l'imprévu. La surprise est un indicateur extraordinaire de potentiel pour concentrer ses efforts. Si l'information nouvelle ne provoque pas d'émotion, elle passera sûrement inaperçue. Si l'entrepreneur ne découvre rien de surprenant, il lui sera impossible d'innover ou de sortir des sentiers battus.

L'entrepreneur doit tracer son propre chemin en utilisant toute information dont il dispose pour stimuler son imagination. C'est comme si chaque fois qu'il rencontre quelqu'un d'intéressant, il entrait dans un magasin de bonbons. En se promenant devant les étalages, il choisit ou non de mettre les bonbons dans son panier.

Les entrepreneurs chevronnés savent tirer parti du hasard. Ils démarrent souvent de cette façon. Ils partent sur une idée, n'importe laquelle, même si elle est encore vague et banale. À la suite d'une observation fortuite, d'une suggestion d'un client ou d'un accident de parcours, leurs buts peuvent changer. L'idée initiale se transforme.

Extrême surprise + l'art de questionner = La création d'idées nouvelles et différentes

Les surprises incitent les entrepreneurs chevronnés à changer leurs perspectives et de jeter un regard neuf sur les phénomènes qui créent de l'étonnement. En posant les bonnes questions, il leur est possible de tout réinventer de A à Z. Cet apprentissage à double boucle peut favoriser l'innovation et la création de valeur.

Le mécanisme de la créativité

En créativité, l'entrepreneur amorce ses démarches par une phase d'**immersion**. Il remplit son cerveau de nouvelles connaissances, combinées à celles qu'il a accumulées au fil des ans. L'interaction avec les autres constitue le moyen privilégié

pour obtenir de la nouvelle information. Toute information qui crée de l'étonnement est une source potentielle d'opportunité. On se rappelle que le point de départ d'un projet provient de l'entrepreneur et d'un déclencheur. La surprise est un déclencheur.

Après avoir été surpris, l'entrepreneur laisse bouillonner les idées. C'est la phase d'**incubation**. Il prend ses distances devant le problème rencontré ou le nouveau défi, et laisse sa créativité faire le bout de chemin. Cela peut prendre des heures, des jours, des mois... jusqu'à un moment où des connexions apparaissent entre des éléments/informations en apparence disparates.

En se mettant en action, l'entrepreneur provoque l'inattendu, un moment Euréka. C'est la phase de l'**illumination**. L'entrepreneur pousse un ah! Ha! Une idée intéressante profondément enfouie dans son inconscient apparaît soudainement. La surprise change ses buts. L'entrepreneur commence à se l'approprier. Il se mobilise pour la réaliser. Dès 1929, Graham Wallas³³ avait relevé le phénomène exceptionnel qui est souvent précédé d'une sensation intuitive indiquant qu'une idée intéressante se prépare à surgir. Ce phénomène est une source de fébrilité intense et porteur de vifs désirs. C'est un moment magique que l'accompagnateur peut susciter et alimenter lorsqu'il est bien préparé.

La phase de **vérification** conclut ce processus créatif. Elle se résume par la vérification des hypothèses de création de valeur et de croissance sur laquelle est basée la *startup*. C'est le premier bloc du cycle de démarrage d'une entreprise. En effectuation, la validation se fait par l'engagement croissant des parties prenantes.

Questions de coaching

- Quelle situation incertaine pourrait tuer votre projet?
- Dans votre projet avez-vous eu des surprises? Quels ont été vos apprentissages?

³³ Wallas, G.; *Art of Thought*, 1926

Plus les entrepreneurs deviennent proactifs, plus leurs idées³⁴ seront développées rapidement. Le facteur temps est une variable très importante à considérer. Comme nous l'avons vu, dès qu'ils s'engagent dans un nouveau projet, ils vivent simultanément deux processus, un processus d'apprentissage et un processus de découragement. Les entrepreneurs proactifs sont moins enclins au découragement. Leur fort degré d'initiative leur permet aussi de générer plus rapidement les premières ventes et de réussir mieux que les autres³⁵.

Un des plus grands défis de l'accompagnement est de motiver les gens à aller sur le terrain pour aller valider leurs hypothèses, sans ébranler trop leur rêve. Les rêves des

entrepreneurs deviennent beaucoup plus malléables au contact de leurs clients. Le professionnel tentera de convaincre l'entrepreneur d'aller le plus tôt possible confronter ses idées sur le terrain afin qu'il puisse se nourrir des réflexions des autres. S'il résiste à le faire, le professionnel n'a souvent pas d'autres choix de le laisser tranquille afin qu'il fasse ses propres expériences. La personne qui n'agit pas perd son temps et fait perdre le temps du professionnel.

Qu'est-ce qui crée la surprise?

- La présence de quelque chose d'inattendu
- L'absence de quelque chose

³⁴ Chandler, G. N., Dahlqvist, J., & Davidsson, P., Opportunity recognition processes: A taxonomic classification and outcome implications', paper presented at the *Academy of Management Meeting*, Seattle, 2003

³⁵ Gasse, Y., La démarche des entrepreneurs naissants : Étude nationale et perspectives internationales, Université Laval, Canada

L'histoire de Geox : le moment eurêka!

Depuis notre tendre enfance, nous apprenons à fractionner les problèmes en morceaux afin d'être en mesure d'exécuter des tâches complexes. Toutes les forces qui composent notre univers sont reliées et non fragmentées. Signe d'une créativité exceptionnelle, Mario Moretti Polegato a trouvé, sans vraiment les chercher, les liens entre un simple problème de transpiration, la chaleur accablante et la façon d'y remédier. Alors qu'il était dans le désert, ses observations lui ont permis de stimuler sa créativité et de raviver sa pensée intuitive.

La surprise

Alors qu'il représentait l'entreprise familiale lors d'un congrès à Reno, au Nevada, Mario Moretti Polegato profite un peu de son temps libre pour aller courir dans le désert qui entoure la ville. Après une heure, sous un soleil de plomb, ses chaussures de course aux semelles en caoutchouc se transforment en un véritable Presto, « cuisant » sous la transpiration de ses pieds. À l'aide de son couteau de l'armée suisse, il entaille la semelle de chacune de ses chaussures, ce qui permet de soulager ses pieds. Il réalise sur-le-champ, les bénéfices de sa découverte. Eurêka ! La « *chaussure qui respire* » naît dans son esprit. Il sait que son idée allait plaire à grand nombre de consommateurs. Mais elle a aussi un défaut évident. Ce qui était fantastique dans le désert sec serait complètement inefficace dans une rue de Londres couverte par pluie. Il avait encore du travail à faire.

Pousser l'idée pour la faire progresser

Se fiant à son flair, il ramène son invention en Italie. Tous les gens autour de lui, ses parents et amis, trouvent son idée formidable. Il se met en quête d'un procédé permettant d'évacuer la transpiration sans laisser pénétrer l'eau, car il a constaté qu'une gouttelette de vapeur est 700 fois plus petite qu'une goutte d'eau.

Dans un livre scientifique américain, il découvre l'existence d'un matériel hydrofuge, une membrane de téflon utilisée par la NASA pour confectionner les combinaisons spatiales. L'eau ne passe pas à travers, mais l'air, la vapeur et la transpiration sont évacués grâce à des millions de petits canaux microscopiques. Il rencontre le fabricant de la membrane. Malheureusement, celle-ci s'avère trop fragile pour être insérée dans une semelle. Il fait alors appel à des chercheurs des universités de Padoue et de Munich ainsi que du Centre national de recherches de Milan qui découvrent une façon d'encapsuler la membrane afin d'accroître sa résistance.

2.5.5. Cinquième principe : Contrôler l'avenir. Rien n'est assuré.

« Le futur dépend de ce que nous faisons au présent » — *Gandhi*

Le monde est ainsi divisé, ce que l'on peut contrôler et ce qui est hors de notre contrôle. La plupart des échecs sont causés ou sont évités par l'action humaine. Une bonne part de ce que va ressembler au final le modèle d'affaires ne peut être anticipée. Les entrepreneurs ne sont pas de simples spectateurs de leur projet. Ils ne laissent pas l'environnement décider pour eux. Ils agissent, donnent une direction et transforment l'environnement. Ils créent le contexte de demain, par l'action et les apprentissages qu'ils font aujourd'hui.

Selon la méthode causale, ce sont les prévisions qui guident les décisions. Cette logique stipule que « dans la mesure où l'on peut prévoir l'avenir, on peut le contrôler. » À l'inverse, la logique de l'effectuation affirme que « Dans la mesure où l'on peut contrôler nos actions, nous n'avons plus besoin prévoir le futur, nous le créons. » Plutôt que prédire où s'en va le marché, l'entrepreneur tente de l'inventer. L'action prime sur l'analyse, car elle est la source privilégiée d'apprentissage et de transformation des idées. Les entrepreneurs sont des créateurs parce qu'ils créent les options en fonction des surprises qu'ils rencontrent au cours de leurs démarches.

Pivoter

Pour les entrepreneurs, il n'y a pas de bonnes idées ou de mauvaises idées. Simplement des idées qu'ils implantent, et d'autres, pour une foule de raisons, qu'ils décident de ne pas le faire. Une bonne idée peut être une perte de temps, tout comme une mauvaise idée, peut se transformer en opportunité viable. À tout instant, ils peuvent toujours décider de continuer ou de pivoter. Pivoter, c'est changer en cours de route de stratégie, de modèle d'affaires, d'objectifs, afin de créer plus de valeur.

Les entrepreneurs peuvent agir, même dans des environnements d'extrême incertitude, en utilisant les quatre premiers principes de l'effectuation (les moyens, la perte acceptable, les partenariats, les surprises). Le contrôle se fait en se constituant un réseau et en avançant avec lui pour façonner l'environnement immédiat.

Une idée qu'ils ont peut-être vu des centaines de fois auparavant, sans avoir suscité leur attention, peut au bon moment et au bon endroit sortir du lot. Pierre Pellerin, le fondateur du domaine Bleu Lavande situé à Fitch Bay au Québec, illustre bien le parcours typique d'un entrepreneur. Il avait vu auparavant des dizaines de champs de lavande à travers le monde sans pour autant désirer se lancer dans une telle culture. Puis, un jour, l'achat de sa terre précipite tout. Il désire s'occuper. Que faire avec elle? Un vignoble? Ou y cultiver de la coriandre, de la marjolaine. À

moins que ce soit des géraniums. Parce qu'il ne connaissait rien à la culture des fleurs et que celles-ci ne présentaient pas vraiment de défis particuliers, cette idée fut rapidement rejetée. Et pourquoi pas de la lavande? Il aime la lavande. Il trouve cela beau. Cette vivace a quelque chose de sentimental et la cultiver au Québec constitue un exploit que personne n'avait réussi auparavant. En une fraction de seconde, ce qu'il a vu auparavant en France et en Australie a pris tout son sens. C'est le coup de foudre! Sa découverte cristallise tout à coup toutes ses énergies.

Il s'est lancé dans la production de la lavande alors que les experts lui prédisaient un échec retentissant à cause du climat jugé trop froid. Après un effort constant ponctué d'essais et d'erreurs, il réussit son pari et démarre en 2004 l'entreprise Bleu Lavande. Alors qu'il visait un départ tranquille, l'entreprise créa un réel engouement. Après, tout s'emballa. C'est la croissance rapide, la création de centaines de nouveaux produits, de nouveaux marchés.

La volonté de créer leur propre océan bleu tel que décrit par Kim et Mauborgne l'incite à démarrer en 2009, des boutiques phares dans les grands centres commerciaux. Pour réussir ce pari, il fait appel à des spécialistes et planifie soigneusement son lancement. C'est un désastre! L'entreprise doit déclarer faillite. Mais depuis, l'entreprise a été relancée par un autre groupe de promoteurs. On retrouve à nouveau les produits dans de nombreux points de vente.

L'histoire de Bleu Lavande, nous rappelle ces quelques apprentissages:

- Ne jamais tenir une situation pour acquise. Qu'elles soient bonnes ou mauvaises, les surprises sont inévitables. Les règles du marché actuel prévalent parce que personne n'a encore réussi à les changer. Demain, rien n'est certain, rien n'est écrit;
- Se méfier des études de marché, car elles représentent le présent. Les consommateurs ont beaucoup de difficulté à articuler clairement leurs besoins;
- Il n'y a pas limite à la créativité humaine et en la capacité de l'entrepreneur à transformer son environnement. Peu importe la forme qu'elle prendra, l'innovation passe toujours, même si elle passe par d'autres mains.

Pelican : naviguer dans la tempête

Fondée en 1968, l'entreprise Pelican de Montréal a été la première au monde à utiliser le procédé de thermoformage pour fabriquer des pédalos. Un exploit pour un produit d'une telle dimension! L'entreprise qui se spécialise dans les produits récréatifs saisonniers a adopté des pratiques agiles afin de demeurer compétitive. Elle manipule des produits de grandes dimensions, en adoptant l'approche du juste à temps pour livrer à plus de 4 000 points de vente en Amérique du Nord.

L'entreprise a dû relever plusieurs défis. En plus de vivre une croissance de plus de 20 % par année, elle a traversé de nombreuses récessions, subit une hausse vertigineuse des coûts de la matière première, en plus d'avoir à composer avec une importante hausse du dollar canadien par rapport à la monnaie américaine. En 2005, elle se retrouve avec un manque à gagner de 1,5 million d'euros. Personne n'avait pu voir venir la crise malgré les meilleures pratiques de gestions adoptées par Pelican. Impossible de refiler la hausse des coûts aux clients. Pour se sortir de ces situations précaires, la capacité des entrepreneurs de faire face à l'incertitude surpasse celle des gestionnaires. Dans la mesure où les entrepreneurs peuvent contrôler leurs actions, ils n'ont moins besoin de se préoccuper de l'avenir. Pour se sortir du pétrin, les dirigeants ont mobilisé tous les employés en lançant le défi «Excursion pour le million» et ainsi sabrer 1 million d'euros dans les frais d'exploitation.

2.5.6. Un sixième principe? Exapter pour trouver de nouvelles opportunités d'affaires.

L'exaptation serait peut-être le sixième principe de l'effectuation. Il ouvre la porte à de nouvelles possibilités en matière d'entrepreneuriat et de création de valeur. Les entreprises existantes qui œuvrent sur des marchés existants suivent un processus d'adaptation et adoptent la logique de la causation. L'exaptation décrit le processus plus radical par lequel une chose (un produit, un processus...) qui a été développée pour une certaine application (un marché, une utilisation...) est utilisée à une fin différente.

Voici un cas de sérendipité exaptationnelle. En 1945, l'inventeur Percy LeBaron Spencer effectue des tests sur un magnétron, une composante essentielle du radar. Il remarque que sa barre de chocolat laissée dans une de ses poches a fondu (un sandwich selon certains). Cet événement pique sa curiosité. Le lendemain, il tente une expérience en plaçant cette fois le magnétron pour faire éclater du maïs. Il refait l'expérience, avec un œuf frais qui explose dans le visage d'un des observateurs. C'est ainsi que naît le four micro-ondes. Le premier four micro-ondes commercial mesurait 1m80 et pesait plus de 350 kg.

L'exaptation est un déterminant d'une innovation de rupture. Il constituerait le chaînon manquant entre l'évolution des technologies, la création entrepreneuriale de nouveaux marchés et la notion d'incertitude. L'exaptation peut provenir d'un acte créatif délibéré ou être le résultat de la sérendipité comme dans le cas du micro-ondes.

Elle décrit une situation où un service, un produit, un processus, ou une technologie qui a été conçu pour faire un travail, mais qui est utilisé dans une manière imprévisible ou encore à d'autres fins que celles conçues initialement. C'est le cas d'une nouvelle ressource, d'une nouvelle technologie conçue pour une tâche et qui a trouvé des applications dans d'autres domaines. Ou encore, une entreprise qui applique une technologie existante provenant d'un autre domaine d'activité. Dans le même sens, un entrepreneur peut convertir l'usage de quelque chose pour qu'il fasse autre chose. Le *lean startup* et l'effectuation considèrent un nouveau produit comme étant une plateforme pour développer une gamme entière de produits. L'exaptation constitue une des façons pour étendre cette gamme.

Un autre exemple d'exaptation, le Viagra qui avait été conçu initialement pour le traitement de l'angine de poitrine, a finalement été produit pour régler les troubles de l'érection et l'hypertension artérielle pulmonaire.

| Quelques pistes d'exaptation | |
|--|---|
| Un procédé qui a fait ses preuves dans une autre industrie ou un autre secteur d'activité. | Une ligne de production de gâteaux appliquée à la production de hors-d'œuvre vu la fragilité du produit. |
| Un produit développé pour un usage, pour lequel on a trouvé un tout autre usage. | Une microturbine pour un moteur d'avion transformé en microturbine à gaz naturel pour produire de l'électricité |
| Un produit destiné à un marché pour lequel on a trouvé un marché totalement différent. | L'utilisation du bicarbonate de soude pour la cuisine, mais aussi pour le lavage, ou encore pour la production industrielle de l'aluminium. |

L'exaptation ouvre de nouvelles perspectives d'accompagnement. Tout est à faire pour développer ce principe. Le travail en réseau, le travail collaboratif, le crowdsourcing et la cocréation constituent des outils de base pour susciter l'exaptation. Désormais, des plateformes collaboratives comme *My Starbucks Idea* permettent à toutes les parties prenantes d'accéder à une grande boîte à idées où chacun peut contribuer à sa façon. Marina Frangioni a souligné l'évolution du rôle du professionnel en développement économique qui est passé d'aménageur de zones d'activités à créateur d'environnement pour évoluer vers un tout nouveau rôle, celui de l'agent de réseaux axé sur l'innovation cocréative.

| Questions de coaching |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui est possible de faire avec cette ressource, ce produit, cette technologie? • Qu'est-ce que l'on peut faire d'autres, à part l'usage pour lequel il a été conçu? • Quoi d'autre? |

Voici d'ailleurs un exemple de cocréation. Eden Shochat, un partenaire du fonds de capital de risque israélien Eden, voulait savoir si sa liste des fonds disponibles pour les entrepreneurs était à jour. Il a posté sur internet une liste éditée contenant 68 investisseurs actifs. En quelques minutes, sa liste commençait à se bonifier par les internautes. Alors que l'information est généralement très difficile à obtenir et à mettre à jour, après quelques semaines, la liste ainsi complétée grâce à la cocréation était devenue complète et riche. Elle contenait maintenant 180 investisseurs actifs, en plus de leurs critères de sélection, leur processus et de leur porte-folio. La communauté a commencé à y ajouter d'autres onglets; les journalistes, les incubateurs, les accélérateurs... La communauté a ainsi transformé un simple tableur partagé sur internet en une cartographie complète de l'écosystème israélien des startups.

Allô Houston, on a un problème!

Apollo 13 est un cas de créativité appliquée pour gérer une crise. L'équipe de soutien a fait preuve d'exaptation créative à plusieurs reprises afin de trouver des solutions pour sauver l'équipage en perdition dans l'espace. Tous les ingénieurs chargés de ramener l'équipage sain et sauf croyaient que c'était une tâche impossible. Tout le monde se demandait pourquoi cette catastrophe était arrivée.

« Cessons de se poser les mauvaises questions ou alors c'est terminé pour eux. Nous devons nous poser les bonnes questions si nous voulons que nos astronautes reviennent ici vivants », dit le chef de mission.

Dès l'instant où un chef de mission exige de ne plus se concentrer sur le problème, mais de chercher des solutions pour ramener l'équipage, l'état d'esprit a changé. Tout cela en posant de bonnes questions dirigées vers les solutions. C'est la qualité des questions qui a permis de sauver l'équipage.

Quels genres de questions dirigées?

- Comment les ramener sur la terre?
- Comment économiser 80 % d'énergie dans la capsule?
- Comment gagner du temps pendant le voyage retour?

Le tout en utilisant seulement les moyens qu'il y avait à bord.

La Forfaiterie : des forfaits en boîte

Lorsque les caractéristiques d'un produit sont visibles et tangibles, les consommateurs peuvent facilement évaluer sa performance et ses fonctionnalités. Cependant, les choses se corsent en ce qui a trait aux commerces de détail ou d'entreprises de service. Les préférences des consommateurs sont alors basées sur des critères beaucoup plus subjectifs comme la facilité d'accès, l'expérience d'achat, la mise en marché ou le service après-vente. La Forfaiterie, une entreprise de service, a su composer avec cette difficulté. Avec un chiffre d'affaires voisinant les dix millions de dollars, ce marchand de rêve prouve hors de tout doute que les meilleures idées, celles que les consommateurs aiment, sont souvent les plus simples et les moins dispendieuses à concevoir.

La Forfaiterie met en marché des forfaits récréotouristiques. Que ce soit des restaurants, de l'hébergement, du golf ou de la détente, les consommateurs sont certains d'y trouver un forfait qui leur plaira. La Forfaiterie, c'est plus de 1300 forfaits qui sont ainsi présentés dans des boîtiers transparents et placés sur des présentoirs. Ce mode de présentation rend les forfaits plus agréables à acheter.

La Forfaiterie est un concept étonnamment simple qui nécessite peu d'éducation et de changements des habitudes des consommateurs. Les fondateurs de La Forfaiterie n'ont ni inventé les forfaits, ni les cartes-cadeaux. Ils ont toutefois innové dans la mise en marché puisqu'il n'y a rien de comparable ailleurs.

Le déclencheur

En 1995, le cofondateur de La Forfaiterie, André Sabourin, est confronté à un problème de taille. Il voulait offrir un forfait de golf à son père. Le problème? C'était le 15 décembre et tous les clubs de golf étaient fermés en ce temps de l'année. Quelques semaines plus tard, alors qu'il écoutait la chanson *Falling in love* de Céline Dion, il ouvrit le boîtier de plastique pour contempler sa belle pochette. Un éclair de génie le frappa! Pourquoi ne pas combiner les forfaits et le boîtier? D'un coup, il a visualisé l'étalage à CD, la boutique située dans un centre commercial.

Pour M. Sabourin, lancer une nouvelle idée est avant tout une affaire de « timing ». Quand on se cherche, que rien ne va plus avec son travail et que les difficultés s'accumulent, c'est souvent le moment propice pour sortir de sa torpeur et essayer autre chose. Pourquoi ne pas se lancer à son compte?

Afin de conjuguer les forces nécessaires au succès du concept, il s'associe avec Dominique Tremblay, une amie de longue date (**1^{er} principe- partir de ses moyens**). Lui, le penseur, le chef, le visionnaire que l'on retrouvera à l'administration et elle, la fondeuse, qui s'occupera des ventes et du développement.

Avec 1000 \$ en poche, leur brillante idée et leur enthousiasme contagieux, ils partent convaincre les fournisseurs de forfaits, une vingtaine au départ, demander leur aide, et surtout, obtenir la collaboration de la direction de la Place Laurier, à Québec, qui leur fait d'excellentes conditions (**3^e principe- la coconstruction**).

En 1997, la première boutique est lancée, juste à temps pour la Saint-Valentin. Prudents, ils se donnent cependant six semaines pour tester le concept. Après ce sursis, si ce concept ne faisait pas ses preuves, ils mettraient tout simplement la clé dans la porte, sans perdre plus que leur mise de fonds initiale (**2^e principe- la perte acceptable**).

Leurs premières prévisions financières avaient de quoi donner le vertige étant donné qu'il fallait chaque année des centaines de milliers de dollars en revenus pour devenir rentable. À l'ouverture de la boutique, une trentaine de forfaits étaient disponibles, juste assez pour bien jauger les besoins des consommateurs. Mais, le concept s'avère un vif succès (**4^e principe- la surprise**). S'ils ont sous-estimé un aspect lors du démarrage, c'était bien l'engouement des consommateurs pour La Forfaiterie.

Le concept se raffine, s'améliore graduellement, un peu comme du bon vin. Ils partent à travers le Québec afin de convaincre d'autres restaurateurs, des hôteliers et bien d'autres, de s'engager dans le projet (**3^e principe- la coconstruction**). Les commissions sont réajustées, des frais de promotion sont instaurés, le nombre de forfaits augmente tout comme les points de vente. Aujourd'hui, La Forfaiterie compte 32 points de vente au Québec et en Ontario.

Frôler le désastre

Pourtant, il a fallu de peu pour que le destin frappe à deux reprises. Un copain leur avait d'abord donné ce conseil : « Pourquoi ne partez-vous pas petit dans une rue en retrait afin de diminuer les coûts? ». Défiant toute logique, leur intuition leur disait plutôt qu'il fallait être dans un endroit où les gens dépensent, courent les magasins, cherchent des cadeaux. Un endroit où l'achalandage est élevé. Si le centre d'achat Place Laurier est l'endroit parfait pour acheter des CD, pourquoi en serait-il autrement pour leur boutique? Mais encore fallait-il en avoir les moyens.

Puis, il y a eu la saga avec l'Office de la protection du consommateur du Québec (OPC). Ils apprennent que, dès le moment où l'on vend en forfait une chambre dans une auberge, l'entreprise est considérée comme une agence de voyages. C'est alors que commencent les problèmes avec l'organisme gouvernemental (**5^e principe- le contrôle**).

Se plier aux exigences de l'OPC pour obtenir un permis s'avère une tâche quasi insurmontable. Il faut entre autres embaucher une personne possédant au moins deux années d'expérience comme agent de voyages, et bien évidemment, la payer. Un imprévu de 30 000 \$ par année! Les deux fondateurs sont passés à deux doigts de tout abandonner. Mais, par hasard, ils rencontrent quelqu'un qui leur offre un coup de main et le permis leur est accordé. Dire que certains fonctionnaires de l'OPC avaient prédit la disparition rapide de l'entreprise. Mais cette contrainte légale est devenue par la suite une opportunité. Elle constitue une barrière à l'entrée pour de nouveaux concurrents. Ils ont ajouté à leur concept, un véritable service d'agence de voyages. L'entreprise propose désormais des voyages en Europe et des croisières dans le Sud.

Les raisons de leur succès

Le succès de La Forfaiterie repose sur cinq facteurs. **Premièrement**, plutôt que de se lancer sur le marché à grands frais, les fondateurs ont plutôt misé sur l'expérimentation à petite échelle

afin de bien sentir s'il y avait un besoin. **Deuxièmement**, ils ont proposé une nouvelle façon de mettre en marché un produit connu de tous. La possibilité pour les clients de choisir facilement un forfait à leur goût constituait un besoin mal satisfait (customer pain). **Troisièmement**, ils ont mis beaucoup d'énergie à développer leur réseau de contacts tant dans l'industrie du tourisme qu'au niveau des propriétaires de centres commerciaux. **Quatrièmement**, c'est leur énergie contagieuse. Selon M. Sabourin, « quand on est appelé par une idée, on crée une énergie pure qui nous transcende ». Cette énergie positive est même capable de contaminer les autres. C'est, sans malice, avec une bonne intention, une certaine naïveté et armée d'une idée intéressante qu'ils abordent les partenaires qui, tout à coup, deviennent de précieux alliés. Enfin, **le dernier facteur concerne la chance**. Être là au bon temps et au bon moment. La bonne étoile semble suivre l'entreprise. À titre d'exemple, la découverte d'un logiciel abordable pour la gestion des forfaits de même que l'arrivée de la technologie des imprimantes au laser permet de couper dans les frais de reproduction.

Plus de dix années après sa fondation, l'esprit d'innovation est encore très présent dans l'entreprise. Elle propose un nouveau produit vendu par internet. C'est un chèque-cadeau d'une valeur inconnue pour celui qui le reçoit. La Forfaiterie lui offre le plaisir de choisir un forfait à son goût.

2.6. Comment cela fonctionne ensemble!

L'effectuation est un ensemble d'heuristiques³⁶ composé de cinq grands principes d'action. Elle est une méthode de transformation sociale qui décrit le processus par lequel l'entrepreneur, rejoint par d'autres, crée des entreprises, des produits et des marchés, dans un environnement incertain. C'est dans cette forme de création que l'entrepreneur se réalise pleinement en tant qu'individu. Le cycle effectuel est un processus expérientiel et itératif. Il n'est pas un algorithme, c'est-à-dire une procédure à suivre étape par étape, une succession de tâches imposées ou un traitement-choc.

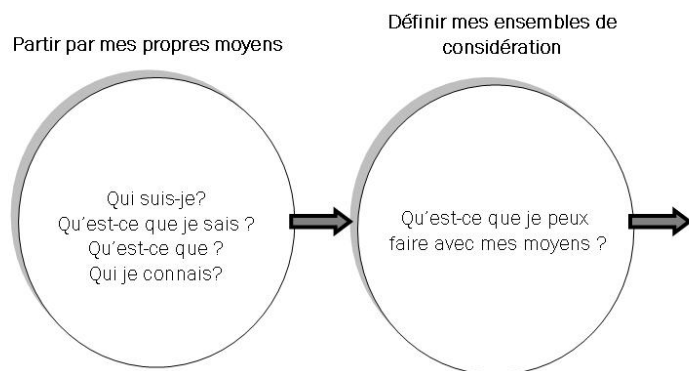
Le cycle effectuel est expérientiel et itératif

Chaque boucle d'itération crée une relation de cause à effet qui leur procure de plus en plus de moyens. De nouvelles idées apparaissent, et de nouveaux apprentissages sont réalisés chaque fois qu'un cycle est complété (agir-apprendre-construire). Après, le cycle effectuel recommence. C'est comme un effet boule de neige. Après avoir déployé beaucoup d'effort pour se sortir de l'inertie (les peurs, l'inconnu, les contraintes retenant l'entrepreneur), le cycle s'emballe et crée son propre effet d'entraînement. Le processus entrepreneurial accélère et les moyens s'accroissent à chaque cycle.

Selon la logique de l'effectuation, les entrepreneurs accomplissent et réussissent un premier projet, réduisant du même fait leurs peurs. Ils sautent dans un autre projet, un peu plus audacieux et risqué parce qu'ils sont en contrôle. L'adéquation action-sentiment/d'auto efficacité se poursuit en saisissant de nouvelles opportunités qui feront croître leur entreprise.

³⁶ Une heuristique est une technique de résolution de problèmes qui implique la recherche délibérée et spéculative de résultats. L'heuristique par excellence est d'apprendre par « l'essai et l'erreur ».

Le cycle débute toujours de cette façon



Le projet démarre avec les moyens disponibles. Les moyens sont de quatre catégories, l'identité, les avoirs, les connaissances préalables et le réseau social.

À partir de leurs moyens, les entrepreneurs délimitent un ensemble de considération, c'est-à-dire, l'ensemble de possibilités qui s'offre à eux compte tenu de leur perte acceptable et de leurs moyens. De toutes les options disponibles, ils choisiront celle qui leur paraîtra la plus prometteuse, c'est-à-dire celle qu'ils désirent faire. Ils n'ont pas besoin de beaucoup de passion au départ, mais un désir suffisamment ardent pour débiter quelque chose. Ils développeront l'option dans les limites de leur perte acceptable. Ils franchissent une étape, aussi rapidement que possible, en travaillant avec les moyens du bord.

Le professionnel en développement économique peut aider l'entrepreneur à réfléchir et déterminer les options qui ont le potentiel de générer de la valeur et qui sont situées dans l'intersection des trois cercles; 1— ses passions (qu'est-ce qui me passionne), 2 — ses expertises (qu'est-ce que je peux faire pour exceller), et 3 — les idées d'affaires qui peuvent être très rentables (qu'est-ce qui génère le plus de cash flow)³⁷.

³⁷ Jim Collins, Good to Great

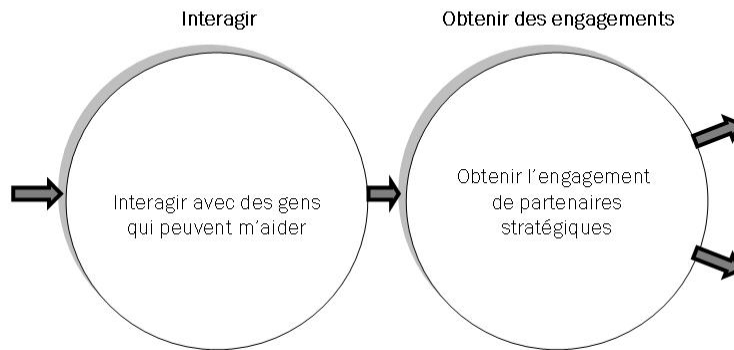
L'intersection : Questions de coaching

Ses expertises : en quoi pouvez-vous être le meilleur? En quoi n'êtes-vous pas fait pour cela? Cela dépasse le cadre d'un métier. Essayer de découvrir en quoi l'entrepreneur « sent qu'il est né pour faire cela ». Il ne s'agit pas de se créer une passion, mais de la découvrir.

La rentabilité : qu'est-ce qui peut générer beaucoup d'argent? Comment générer du fonds de roulement et des profits intéressants avec cette idée? Comment peut-on générer un million de dollars en revenus avec cette idée?

Ses passions : qu'est-ce qui vous passionne? Les entrepreneurs excellent lorsqu'ils sont focalisés sur les activités pour lesquelles ils ont une passion. Il ne s'agit pas de stimuler la passion, mais de la découvrir.

Après, il interagit afin d'obtenir des engagements



On a maintes fois remarqué auprès des entrepreneurs novices, que lorsqu'ils avaient une idée précise en tête, elle exerçait sur eux un tel pouvoir d'attraction, qu'il était pratiquement impossible de leur faire changer d'idée, même si cette idée avait peu de potentiel. Même en les incitant à ouvrir leurs perspectives, ils revenaient constamment à leur idée de départ. Ils voyaient leur idée avec des lunettes roses.

De la fabrication de Cupcakes comme dans l'émission de télévision « Cupcake wars » aux États-Unis, au restaurant pour fanatiques de circuits de voitures miniatures à la pizza dont le fromage se retrouve sous la sauce tomate, ils étaient tous tellement convaincus que leur idée était la bonne qu'ils n'avaient même pas besoin d'aller la valider.

Une fois confrontés aux conditions réelles du marché, ils ont vite découvert que les clients potentiels ne partageaient pas le même enthousiasme. Plusieurs ont laissé tomber, déçus de leur expérience, au point de ne plus jamais recommencer. D'autres n'avaient toujours pas atteint leur seuil de rentabilité après cinq années d'exploitation. L'effet de halo avait brouillé leurs perceptions, leur a fait perdre leur temps, leur argent et leur précieuse motivation.

En effectuation, toutes les options demeurent ouvertes. L'entrepreneuriat est une démarche sociale. L'entrepreneur compte sur son réseau pour développer son opportunité d'affaires. La qualité des interactions précède le processus d'engagement de parties prenantes. L'interaction ajoute deux autres aspects au cycle effectuel; 1-des situations imprévues, et 2 — la possibilité d'apprendre. Il réfléchit sur ce qu'il vient d'apprendre avant de sauter à la prochaine étape. À chaque fois qu'il agit, la réalité change et le rapproche de ce qu'il veut faire. Après une action importante, le professionnel peut susciter la rétroaction et lui demander : « est-ce que cette action vous a rapproché de vos buts? » « Vous manque-t-il des ressources? » « Désirez-vous maintenir votre objectif? »

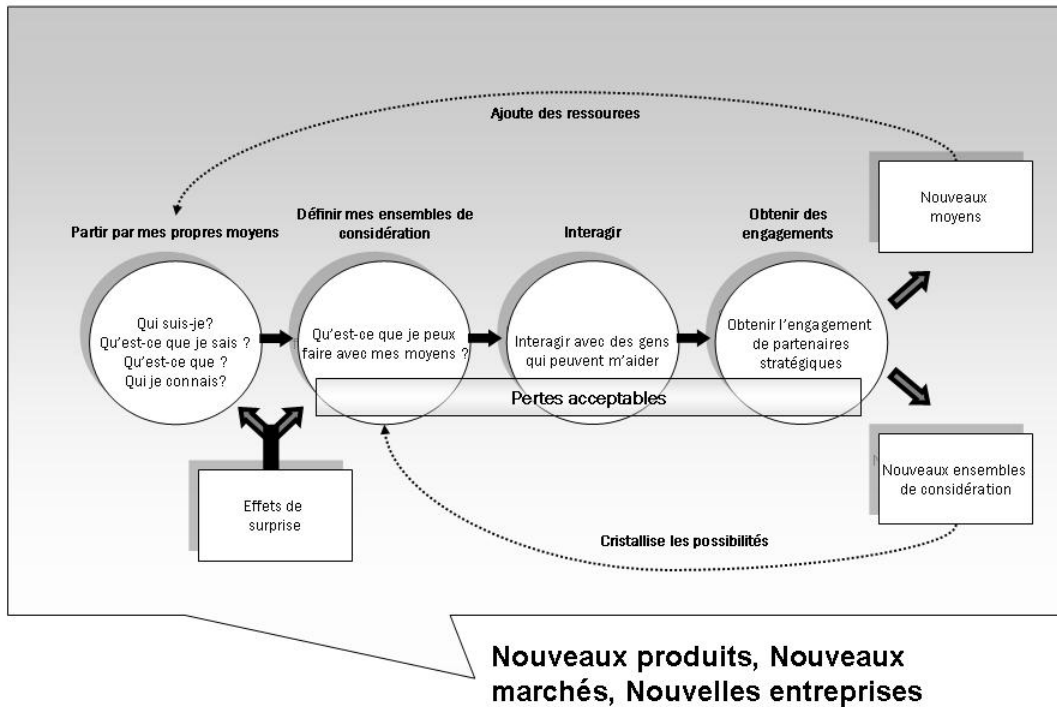
L'implication des parties prenantes ajoute des moyens qui permettent de transformer et améliorer l'idée initiale. La décision de s'engager ou pas dans un projet se prendra à l'intérieur des limites de la perte acceptable de l'entrepreneur, mais aussi en fonction des limites de chaque partie prenante. Tout partenaire exigera une contrepartie en échange de sa contribution (je suis prêt à faire cela, à condition de...). Cette contrepartie demandée est toujours négociable. Et l'entrepreneur peut garder en tout temps le contrôle. Il peut décider :

- 1) de refuser le partenariat et continuer à construire son réseau avec d'autres gens;
- 2) d'explorer davantage la proposition qui est sur la table;
- 3) d'accepter l'offre et commencer à construire son entreprise.

La coconstruction qui en découle est un processus créatif beaucoup plus puissant que les méthodes traditionnelles comme les remue-méninges, parce qu'elle ancre davantage le projet dans la réalité tout en diminuant les risques. En profitant de l'expertise des autres, elle permet de générer plus d'idées, beaucoup plus rapidement. Les idées se transforment en une opportunité plus précise, plus nette, et plus viable. L'opportunité ainsi coconstruite peut être fidèle à ce que l'entrepreneur avait en tête au début, ou encore être complètement autre chose. Si l'entrepreneur n'obtient pas d'engagement, il se retrouve dans une impasse.

Les engagements progressifs des partenaires stratégiques éliminent peu à peu l'incertitude. L'engagement des premières parties prenantes forme le premier maillon d'une nouvelle chaîne de partenaires, qui permettront graduellement la création d'un nouveau marché.

Assembler toutes les pièces du patchwork fou...



Le cycle effectuel est une boucle dynamique (agir-apprendre-construire et agir de nouveau) qui se répète jusqu'à ce que l'incertitude soit éliminée. Il se renouvelle sans cesse, tant que l'effectuation est utile pour faire progresser le projet. À un moment donné, il n'y a plus de place pour de nouveaux partenaires, l'entrepreneur sait ce qu'il veut faire, le marché est défini et le cycle effectuel s'arrête. L'entrepreneur doit passer à autre chose, structurer l'opportunité, la rendre opérationnelle, passer du stade du projet viable, à une entreprise rentable en pleine croissance.

L'expertise entrepreneuriale se développe par des actions délibérées. L'entrepreneur apprend en faisant, en faisant encore et journalièrement. Juste apprendre de ses erreurs ne l'amènera pas nécessairement à atteindre de hauts niveaux d'expertise. Il

doit exécuter des actions qui représentent pour lui de réels défis, et recevoir constamment des rétroactions utiles pour construire son environnement.

Chaque fois qu'un entrepreneur complète une boucle itérative, il développe son expertise. Et lorsque cela fait cinq fois, dix fois ou 100 fois qu'il répète le cycle effectuel, il devient nécessairement chevronné, peu importe son savoir-faire au départ. En fin de compte, du point de vue de l'entrepreneur, une entreprise n'est pas très intéressante à gérer. Ce qui est amusant c'est de la faire progresser, de faire mieux que les concurrents et de faire des choses que les autres ne font pas.

Enfin, la capacité de se mettre en action et de se relever de ses échecs constitue les deux éléments les plus importants de l'entrepreneuriat. Avec le temps, les entrepreneurs les plus expérimentés deviennent particulièrement doués pour faillir intelligemment, en apprenant à faire de petits échecs, sans trop d'incidences financières.

L'effectuation a cependant ses limites. Elle ne doit pas être perçue comme étant la seule réponse à l'accompagnement de projets. La recherche scientifique est encore jeune et la méthode doit être adaptée en fonction des multiples défis des entrepreneurs. Elle soulève encore plusieurs questions. En voici quelques-unes :

1) Quelle est la relation entre la causation et l'effectuation? Sont-elles mutuellement exclusives? Deux options parmi un plus large éventail de stratégies? Est-ce que les 5 principes fonctionnent ensemble?

À Développement économique-CLD Gatineau nous utilisons ces deux approches de façon contigüe. L'effectuation est surtout du domaine de la cognition sociale. Cette méthode est utilisée pour mettre l'entrepreneur novice rapidement dans le feu de l'action, sur le terrain. La causation est utilisée pour développer les connaissances techniques afin d'élaborer un business plan lorsqu'il n'y a plus d'incertitude, ou encore pour gérer la croissance d'une entreprise.

L'accompagnement est efficient lorsqu'il permet, grâce à des rôles d'expert, de pédagogue ou de coach, de travailler sur les compétences de l'entrepreneur à travers son projet d'affaires.

Les principes de l'effectuation sont utiles pour aider à transformer les entrepreneurs novices, en créateurs de terrain. L'effectuation accroît la désirabilité et la faisabilité perçue. Le degré d'incertitude ressenti, les résultats des actions et les contraintes perçues détermineront lequel des cinq principes le professionnel mettra le plus l'accent.

2) Est-ce que l'effectuation peut être enseigné et appris par les entrepreneurs novices? Ou, seuls les entrepreneurs experts sont en mesure de l'appliquer ?

Plusieurs chercheurs questionnent l'efficacité des pratiques d'accompagnement et relèvent un écart important entre les besoins des entrepreneurs et les solutions proposées. Cette « non-rencontre » se traduit par la nécessité d'adapter l'accompagnement sur la réalité du terrain.

Les entrepreneurs novices qui ont une propension pour l'action répondent généralement très bien aux principes de l'effectuation, notamment les entrepreneurs impatients, ceux qui jouissent d'une sécurité d'emploi (en utilisant le principe de la perte acceptable), et les immigrants (en explorant les moyens et les réseaux). Cette approche semble moins adaptée à ceux qui désirent faire un business plan, qui n'ont pas les connaissances de base requises pour se lancer en affaires, qui ont peur de se faire *challenger*, ou qui désirent prendre tout leur temps.

De même, les professionnels en développement économique qui ont un profil plus gestionnaire auront peut-être plus de difficulté à adopter l'approche de l'effectuation. Pour la transmettre efficacement, il faut être un bon communicateur, l'appliquer et ouvert au changement. L'effectuation est préférée des intervenants qui ont une expérience concrète des affaires. Ils se voient dans ces principes parce qu'ils les ont eux-mêmes utilisés ou qui ont été en contact direct avec des entrepreneurs qui les ont utilisés avec succès. Les études de cas de démarrage classique d'entreprises constituent une approche pédagogique intéressante pour mieux maîtriser les principes de l'effectuation

3) Quel est l'impact de l'effectuation sur le succès en affaires?

Tout comme la méthode du *lean Startup*, l'accompagnement ne vise pas à aider l'entrepreneur à connaître un succès commercial, mais a pour but de transformer le projet en une entreprise viable. Le succès dépend de trop de facteurs pour qu'une seule méthodologie garantisse la réussite d'une *startup*. L'utilisation de l'effectuation dans l'accompagnement peut diminuer les risques d'un échec et limiter les dégâts d'un revers. L'effectuation permet aussi de limiter les effets de certaines contraintes propres aux *startups*. L'effectuation :

- permet de diminuer le coût d'acquisition d'un premier client et le risque de miser sur le mauvais projet;
- diminue le cycle de développement du projet;
- diminue la dépendance aux bailleurs de fonds, notamment des institutions financières;

- facilite la prise de décision quant à l'action à prendre.

Au final, l'effectuation aide les entrepreneurs à développer des produits que désirent les clients beaucoup plus rapidement que les approches traditionnelles, tout en prenant moins de risques.

4) Comment l'effectuation fonctionne-t-il réellement dans le feu de l'action? Comment les engagements se forment-ils? Comment l'entrepreneur exerce son contrôle sur le futur s'il ne peut se fier sur outils de prévision?

En fin de compte, c'est l'environnement et l'incertitude perçue qui détermine la meilleure approche à adopter. Si le marché existe déjà, le produit est sur le marché, si l'entrepreneur est très confiant, les outils de prévision ont prouvé leur utilité. Mais dans les environnements d'extrême incertitude, l'effectuation est la plus efficace.

On évalue la viabilité d'un projet à l'adhésion sociale qu'il suscite. Plus l'entrepreneur va sur le terrain rencontrer des gens pour l'aider, plus il a de chance de trouver des gens prêts à embarquer dans son projet. L'art de demander et l'art d'obtenir des engagements constituent deux compétences clés à développer de l'entrepreneur novice.

3. Conclusion (première partie)

Le démarrage tous azimuts d'entreprises n'a en fin de compte, que très peu d'effet sur le développement économique. La croissance économique affecte négativement le nombre absolu d'entreprises créées parce qu'une économie prospère offre plus de perspectives d'emplois de qualité et bien rémunérés. Afin de susciter le développement économique, on doit encourager davantage les entrepreneurs ambitieux, qui innovent, créent des marchés et développent de nouveaux produits.

Toutes les entreprises en démarrage n'ont pas le même potentiel de création de valeur. Le principal défi des professionnels en développement économique est d'identifier et d'accompagner les entrepreneurs qui ont des projets à fort potentiel de création de valeur et de croissance. Le potentiel de croissance d'une *startup* repose sur les aspirations, l'ouverture des possibilités et le développement de leurs compétences. Leurs principaux défis sont, trouver un modèle d'affaires viable, mettre le projet à l'échelle (scale-up) et d'accroître sa portée sur d'autres marchés.

Les compétences entrepreneuriales et managériales sont cruciales pour transformer efficacement les idées en opportunité d'affaires. La majorité des ressources d'accompagnement misent sur le développement des compétences techniques. On peut montrer comment faire un bon *business plan* ou à planifier soigneusement le lancement d'une entreprise. Cela ne créera pas forcément des entreprises pérennes qui créeront de la valeur. Il faut plutôt miser sur les moyens dont disposent les entrepreneurs. Le développement de leurs compétences génériques, surtout celles reliées à leur capital social, est un aspect souvent négligé de l'accompagnement. L'adhésion sociale que suscite un projet est un signe de son utilité. Les compétences génériques les plus utiles aux entrepreneurs sont celles reliées à leur capacité d'interagir et de susciter des engagements parce que l'entrepreneuriat est avant tout une construction collaborative et sociale.

Pour aider les entrepreneurs à relever ces défis, il existe une panoplie d'outils d'accompagnement très performants et de pratiques exemplaires telles que le *lean startup*, l'Océan Bleu, et l'effectuation. Grâce à ces outils, le professionnel peut aider les entrepreneurs à agir, à apprendre de leurs actions et à construire à partir des apprentissages, pour ensuite agir de nouveau (agir — apprendre — construire). Un cercle vertueux de l'entrepreneuriat se crée. C'est ainsi que les entrepreneurs novices deviennent des experts.

En utilisant les pratiques exemplaires de ce guide, les professionnels du développement économique ont désormais accès à une trousse à outils évoluée pour aider les entrepreneurs à accroître la valeur client, mais aussi pour faire croître leur entreprise.

Tout peut être changé par la seule volonté individuelle et la capacité de tisser des liens avec les autres. En partant des moyens dont disposent les professionnels et les entrepreneurs, l'action est toujours possible, même dans les environnements les plus incertains. C'est dans ce genre d'environnement qu'évoluent les *startups*. Elles nécessitent un accompagnement bien adapté à leur réalité.

ⁱ Le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) est un outil de mesure qui utilise une méthodologie qui permet de se comparer à

ⁱⁱ SHEPHERD, D.A., DETIENNE, D.R. (2005), « Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification », *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, p. 91-102.

ⁱⁱⁱ SHANE, S. (2000), « Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities », *Organization Science*, 11, 4, p. 448-469.

^{iv} VON HIPPEL, E. (1988), *The sources of Innovation*, New York, US: Oxford University Press.