

STARTUPS : l'art de les inspirer

2^e ÉDITION



Les meilleures pratiques
première partie

Jean Lepage

Copyright © 2015 par Jean Lepage

Première publication en 2014

Mise à jour 2016



ISBN 978-0-9939594-2-4

La réalisation du guide est le fruit de l'interaction avec des gens qui ont su me mettre au défi, 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
- Jalila Temsamani
- Chantal Binet
- Saras Sarasvathy
- Philippe Silberzahn
- Stuart Read
- Nathaly Riverin
- Claude Ananou
- Pierre-André Julien
- Claude Savoie
- Marina Frangioni
- François Gilbert
- Olivier Mesly

Table des matières

À propos de Jean Lepage	5
Introduction.....	6
1. Propulser l'entrepreneuriat au Québec.....	8
1.1. Demain, tous des entrepreneurs?	16
1.2. Les mythes de l'entrepreneuriat.....	18
1.3. La création de valeur.....	28
1.4. La psychologie de l'entrepreneur.....	33
1.4.1. Les contraintes individuelles.....	40
1.4.2. La passion : le plus grand des motivateurs	53
1.4.3. Les biais et les heuristiques.....	55
1.4.3.1. Comment limiter l'effet des biais	58
1.5. La philosophie de l'accompagnement	62
1.5.1. La valeur ajoutée de l'accompagnement.....	65
1.5.2. Les bases du coaching agile.....	71
1.5.3. La facilitation d'entreprises	74
1.5.4. Chercher l'équilibre entre le vertige et la déception.....	87
1.5.5. La logique d'affinement des dimensions du projet.....	92
2. L'art de créer des entreprises	102
2.2. Comment l'effectuation redéfinit certains concepts	114
2.3. Le succès sous l'œil des chercheurs.....	118
2.4. L'incertitude, le terrain de jeu préféré des entrepreneurs	121
2.5. Les cinq grands principes de l'effectuation	125
2.5.1. Premier principe : travailler avec les moyens disponibles.....	126
2.5.1.1. Mobiliser les réseaux	139
2.5.1.2. Lier un à un tous les points	142
2.5.2. Deuxième principe : Agir en fonction de sa perte acceptable	145
2.5.3. Troisième principe : Co-construire avec des parties prenantes	151
2.5.4. Quatrième principe : Tirer parti des surprises.....	163
2.5.5. Cinquième principe : Rien n'est assuré, rien n'est écrit	168
2.5.6. Vers un sixième principe : l'exaptation?	171
2.6. Comment toutes les pièces s'assemblent	177
3. Conclusion (première partie)	187

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 de Swatch*

Œuvrant depuis plus de 30 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 700 projets d'affaires. Il a mis en place plusieurs pratiques exemplaires en matière d'accompagnement. Il a de plus été propriétaire de trois entreprises.



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

Aujourd'hui, il s'intéresse plus particulièrement à l'innovation ouverte, au développement des communautés entrepreneuriales, au *lean startup* et à l'effectuation.

Introduction

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

L'entrepreneuriat a été absent pendant longtemps du champ de la recherche scientifique. Mais depuis le début des années 80, les choses ont évolué considérablement. De plus en plus d'études nous aident maintenant à mieux comprendre le phénomène très complexe de l'entrepreneuriat. Dans cet univers, les *startups* constituent une classe à part. Des dizaines de pays s'intéressent à ce phénomène grandissant. Tous comptent sur les startups afin de dynamiser leur économie. Cependant, l'entrepreneuriat et les *startups* ne sont pas nécessairement équivalents. Plusieurs *startups* ne sont pas des projets entrepreneuriaux et l'entrepreneuriat n'est pas du seul domaine des *startups*.

Sans croissance soutenue, une entreprise ne peut créer de la valeur. C'est lorsque les entreprises sont en pleine croissance qu'elles contribuent le plus au développement économique. Soutenir la croissance *poststartup* représente cependant un défi beaucoup plus difficile à relever que la phase de démarrage. La plupart des *startups* ne sont pas construites pour relever un tel défi. Pour cette raison, la très grande majorité connaîtra un échec. En tant que développeur économique, on doit s'intéresser davantage au phénomène des *startups*, aux conditions de leur réussite et aux mécanismes qui les incitent à connaître une croissance rapide et soutenue.

L'accompagnement des *startups* est un métier en pleine mutation. Le terreau fertile de Silicon Valley, ce grand laboratoire de *startups*¹, a conçu des pratiques totalement nouvelles qui sont en train de révolutionner la façon dont nous accompagnons les entrepreneurs. Elles proposent un tout nouveau vocabulaire; pivoter, MVP, UX, productiser, traction, KPI.... Peu d'ouvrages portent sur la question de l'accompagnement des *startups*. Ce guide vient combler cette lacune.

Qu'elles proviennent des technologies ou de secteurs plus traditionnels, les *startups* se distinguent des projets d'entreprises plus traditionnelles² (d'imitation ou de reproduction) par leur potentiel de générer un grand nombre d'emplois de qualité et de créer de la valeur.

Seulement une petite proportion des nouvelles entreprises constitue des *startups*. La plupart des entreprises de service — restaurants, boulangeries, plombiers, garderies, ne sont pas conçues pour changer d'échelle.

¹ Startup : certains parlent de jeunes pousses, d'autres de démarrage à fort potentiel, pour l'instant, le terme startup, est le plus généralisé.

² Environ huit entreprises sur dix sont qualifiées de traditionnelles.

Les *startups* sont des entités temporaires, constituées pour tester des hypothèses fondamentales de création de valeur et de croissance dans un contexte de très grande incertitude. Leur objectif ultime est de résoudre de façon innovante des problèmes vécus par des gens, et trouver un modèle d'affaires viable. Lorsqu'elles sont conçues pour connaître la croissance, elles deviennent alors un atout important du développement économique.

Afin de faire croître rapidement son entreprise, le créateur doit faire quelque chose qu'il peut vendre à un vaste marché. Pour y parvenir, il doit tout d'abord offrir un produit désiré par un grand nombre de gens, et par la suite 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 lourde tâche 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 ventes, production et gestion de projets. Ensuite, en développant une méthodologie rigoureuse axée sur le développement de la clientèle.

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, et en interagissant avec d'autres gens qui possèdent cette information. Mais pour y parvenir, il a besoin d'aide.

Grâce au processus entrepreneurial de l'effectuation, aux stratégies de l'Océan bleu³, aux outils de Gazelles.com, et à la méthode du *lean startup*, les conseillers ont désormais accès à des outils performants afin que leurs clients deviennent des entrepreneurs de terrain qui créeront de la valeur.

Ce guide vous aidera à mieux saisir les subtilités de la psychologie de l'entrepreneur. Il propose de nouvelles pistes pour faire un accompagnement à valeur ajoutée, et encourager l'acquisition de nouvelles compétences entrepreneuriales.

La deuxième partie (à paraître) présentera une trousse à outils évoluée de création de valeur et de croissance, tirée de pratiques exemplaires.

³ <http://www.blueoceanstrategy.com>

1. Propulser l'entrepreneuriat au Québec

« 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, une tendance lourde se dessine en Occident. 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. Et au Québec, cette baisse est encore plus prononcée.

Nous réussissons assez bien dans la sensibilisation à l'entrepreneuriat. Afin de rejoindre nos voisins canadiens en matière de dynamisme entrepreneurial, il manque environ 150 000 créateurs de valeurs. Et ce n'est pas en tentant de créer des entreprises tous azimuts que nous y parviendrons. Nos entrepreneurs créent davantage par opportunité que dans le reste du Canada (ROC). C'est une bonne nouvelle, puisque globalement les entrepreneurs par opportunité choisissent des projets de création à plus grande valeur ajoutée. Mais comme il y a moins d'activités entrepreneuriales émergentes (TAE)⁴, le manque d'entreprises à potentiel de croissance nuit à notre dynamisme entrepreneurial.

Au Québec, le développement économique tire davantage sa croissance de l'innovation et les exportations. Tandis pour le reste du Canada, la croissance provient surtout de l'accroissement de la population et des ressources naturelles. 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. La prospérité économique du Québec dépend plus que jamais des entrepreneurs audacieux qui mettent l'innovation au cœur de leur stratégie d'affaires. On doit créer les conditions nécessaires afin que les créateurs de valeurs puissent prospérer.

Dans les années 80, le Québec Inc. était la fierté de tous les Québécois. Nous avons vu prospérer des entreprises comme Couche-Tard, Bombardier, Maax, Jean Coutu, ou Québecor, toutes très présentes à l'international. Le monde des affaires et l'entrepreneuriat étaient en pleine effervescence. Nous reprenions le contrôle de notre

⁴ TAE : Toutes les adultes engagés dans le processus entrepreneurial, qui ont démarré une entreprise et qui paient des salaires depuis moins de 42 mois.

économie. Mais après deux décennies, plusieurs experts remettent en question l'état de santé de l'entrepreneuriat et son système d'accompagnement.

Aujourd'hui, les Québécois, tout comme les Suédois et les Français, préfèrent l'emploi aux affaires. La culture du « tout m'est dû », le généreux filet social, les bonnes conditions offertes par le secteur public, et surtout la très grande variété des emplois disponibles, rendent l'entrepreneuriat moins attrayant. L'attitude du « tout m'est dû » tel que décrit dans le livre *Ownership Thinking* de Brad Hams, détruit la motivation, affecte la productivité et inhibe l'estime de soi.

D'autre part, la célèbre mentalité du bas de laine du Québécois économe, largement décrit dans la première édition publiée en 1978 des « 36 cordes sensibles des Québécois » de Jacques Bouchard, a pratiquement disparu. Alors qu'à une époque (il y a à peine trois décennies) nous économisions environ 25 % de nos salaires, les dettes des ménages avoisinent désormais les 140 % de notre revenu disponible (nous sommes aussi la province la plus endettée au pays). Nous vivons simplement au-dessus de nos moyens. Il ne nous reste plus d'argent afin de réaliser nos rêves comme celui de nous lancer en affaires. Nous n'avons pas la capacité de saisir une opportunité⁵ innovante parce qu'il nous manque de capitaux de départ faute d'épargnes suffisantes.

Nous entretenons depuis toujours une relation difficile avec l'argent. C'est bien d'en avoir un peu comme notre boucher du coin. Mais d'en faire beaucoup comme les entrepreneurs qui connaissent des succès planétaires, a toujours été très suspect. Une majorité de Québécois est d'ailleurs persuadée que la détérioration de leur pouvoir d'achat n'est pas causée par leurs mauvais choix, mais par ceux qui possèdent de grandes richesses, le secteur privé, les institutions financières, etc.

Plus d'un Québécois sur deux est d'avis que l'entreprise privée ne sert pas les intérêts de la population et est même nuisible à la société!⁶ Il n'est pas étonnant qu'à cause que la pression sociale, bien des gens hésitent de faire le saut dans l'entrepreneuriat de création de valeur. La culture d'une société peut nuire à sa propre prospérité.

La relation ambiguë face à l'argent est encore une fois démontrée dans le baromètre des professions 2013 du Québec publié par le Groupe Léger Marketing, qui place les gens d'affaires et tous les métiers reliés à l'argent dans les derniers rangs du niveau de confiance que les Québécois accordent aux différentes professions. Le scandale des *subprimes*, les faillites spectaculaires d'entreprises tels, Nortel ou Norbourg, les fermetures sauvages d'entreprises ou encore la Commission Charbonneau et ses révélations sur la corruption qui a mis au jour un vaste complot de gens d'affaires et de

⁵ Je préfère utiliser le mot opportunité plutôt que le mot occasion. Saisir une opportunité me semble plus approprié dans un contexte d'entrepreneuriat que saisir une occasion qui est reliée à la chance et à un bon prix.

⁶ Discours de Monsieur Louis Audet, président et chef de la direction de Cogeco inc., « l'avenir du Québec : culture économique et ouverture sur le monde » à la Chambre de commerce du Montréal Métropolitaine.

fonctionnaires complaisants qui ont fait beaucoup d'argent sur le dos des citoyens, ne font qu'attiser cette méfiance relativement à l'entrepreneuriat, à la richesse et au développement économique.

Les Québécois se méfient de l'argent parce qu'ils ne comprennent pas les mécanismes par lesquels la richesse se crée. Nous avons davantage besoin d'une stratégie nationale de la littératie financière afin de nous libérer de nos contraintes financières, que d'une stratégie nationale afin de promouvoir l'entrepreneuriat. C'est en aidant les gens à reprendre le contrôle de leur propre finance, que nous serons en mesure de les intéresser à l'entrepreneuriat, parce qu'ils auront accès à plus de moyens.

L'entrepreneuriat et le développement économique

Malgré les recherches scientifiques, nous comprenons encore mal les mécanismes qui suscitent le goût d'entreprendre, qui retiennent les gens de passer à l'action, ou encore qui les poussent vers l'innovation et la croissance. L'analyse des facteurs qui contribuent à une culture entrepreneuriale vivante et dynamique 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* en se basant seulement de simples sondages d'opinion, comme celui de l'indice entrepreneurial québécois (IEQ)ⁱ.

Plusieurs voient les entrepreneurs comme formant un tout, alors que l'entrepreneuriat est très segmenté. Il y a des entrepreneurs qui créent par nécessité, par opportunité, des travailleurs autonomes, des artisans, des PIC, des CAP⁷... Plutôt que diriger les efforts vers les entrepreneurs qui ont le plus de potentiel, nous avons tendance à diluer nos ressources, en multipliant les organismes d'aide et en visant d'abord le volume sur toutes les composantes de la chaîne entrepreneuriale. Chaque année, il y a autant d'entreprises qui se créent, qu'il y en a qui disparaissent. La très grande majorité des entrepreneurs, soit environ 8 sur 10, visent des marchés locaux dans des secteurs encombrés qui créent peu de valeur.

En misant d'abord sur le volume et la création tous azimuts d'entreprises, un conseiller 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 sur le développement de sa communauté. Comme le démontre l'étude *Filling the Scaleup Gap*, l'accroissement du nombre de startups n'a pas de lien direct sur l'emploi. Toutes

⁷ Marchesnay (1994) a présenté les typologies PIC et CAP concernant les dirigeants.

les *startups* n'ont pas le même potentiel de valeur. Même si elle est construite autour de la technologie, une *startup* peut créer en fin de compte autant de valeur qu'un petit dépanneur de quartier. Les *startups*, comme toutes les entreprises, sont soumises aux lois du marché. Celles qui ont été construites pour croître constituent une classe à part.

Les *startups* et le développement économique

Selon une étude du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), 44 % des entreprises analysées qui ont reçu du capital de risque ont été vendues à des intérêts étrangers, principalement des Américains, contre 34 % qui ont été cédées à des acheteurs canadiens. Dans seulement 13 % des cas, les entreprises, qui sont demeurées indépendantes, ont fait leur entrée en Bourse. Les chercheurs ont ensuite examiné de plus près 14 PME technologiques québécoises qui ont été vendues à des entreprises étrangères. Aujourd'hui, six d'entre elles n'ont plus aucune activité au Québec. On remarque aussi que le taux d'échec des *startups* est très élevé. Certains experts parlent de trois échecs sur quatre, d'autres mentionnent un taux d'échec de 90 %.

Les *startups* sont les plus vulnérables à cause de leurs moyens financiers limités, leurs produits mal définis et l'incertitude générale à laquelle elles sont confrontées.

Cette situation soulève une foule de questions. Sommes-nous là pour faire du développement économique? Contribuons-nous à envoyer nos meilleures entreprises à l'étranger? Jouons-nous pleinement notre rôle en matière d'accompagnement? Devons-nous changer notre façon de faire afin de nous assurer qu'elles survivent et prospèrent dans nos communautés?

Les entreprises innovantes à croissance rapide sont des catalyseurs d'emplois et de la prospérité économique. Elles représentent 4 % de toutes les entreprises, mais créent 38 % des emplois. Ces entreprises peuvent avoir beaucoup plus d'impact dans nos communautés, que les grandes entreprises, qui constituent souvent la première cible des efforts de prospection, mais qui requiert des aides financières intensives de la part des gouvernements. Pour moins d'investissement, on peut cultiver les jeunes poussent qui deviendront les fleurons de nos communautés.

Il faudrait générer environ 3 milliards de dollars de nouvelles richesses⁸ pour pouvoir hausser le PIB du Québec de 1 %. Si la croissance avait été de 1% supérieure chaque année depuis un siècle au Québec, cela se serait traduit par un niveau de pauvreté dramatiquement plus faible, alors que la famille moyenne toucherait des revenus de 216 710 \$ au lieu de 72 240\$ (2013). On peut créer une telle richesse avec seulement 357 *startups* innovantes, à fort potentiel de croissance. À l'échelle d'une communauté

⁸ Basé sur les calculs de Robert Litan de la Kauffman Foundation. Voir l'article « To Spur Economic Growth, bet on 60 startups» de Bloomberg Business, 2010.

de 50 000 habitants, seulement 2,23 nouvelles *startups* innovantes par année suffisent afin d'amorcer une véritable révolution entrepreneuriale.

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 1,5 millions de dollars en vente 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 plusieurs fonctions d'une entreprise.

Lorsqu'elle atteint la phase de la croissance rapide, ce type d'entreprise crée beaucoup de richesses autour d'elle, entraînant dans son sillage, de nouvelles entreprises innovantes ou plus traditionnelles, des fournisseurs, des services, des produits dont elle a besoin pour croître.

Plutôt que tenter d'aider tout le monde, on doit plutôt intensifier nos efforts afin d'encourager ceux qui désirent enclencher une véritable démarche d'innovation et faire croître leur entreprise.

Les conseillers ont un rôle important à jouer afin de susciter l'émergence de telles entreprises. Ils peuvent y parvenir en travaillant simultanément sur trois fronts : 1 — mieux cibler leurs interventions en misant davantage sur la création de valeur, 2 — élargir et adapter leur coffre à outils en fonction des créateurs de valeur, et 3 — attaquer avec vigueur tous les éléments de l'écosystème des *startups* afin de le rendre encore plus performant.

Une startup éclate durant la nuit, met à pied ses 400 employés par courriel sans signe préalable

En plein milieu de la nuit du 10 août 2015, la startup californienne Zirtual qui avait levé un financement de 5,5 millions de dollars, se dissout et disparaît. Quelques heures auparavant, tout semblait normal. L'entreprise qui est passée de 150 employés à 400 employés en 18 mois n'a pas été en mesure d'absorber cette croissance rapide. Outre ses problèmes de leadership et de communication, la recherche de nouveaux investisseurs pour assurer la croissance s'avéra un échec. Quant à son modèle d'affaires, il était inadéquat, ce qui l'empêchait de changer d'échelle. Les fondateurs étaient davantage préoccupés à chercher du financement que par la gestion de la croissance. Cet exemple démontre que croissance *poststartup* représente un défi beaucoup plus difficile à relever que la phase de démarrage.

Les compétences requises pour créer de la valeur

Démarrer une *startup* nécessite des habiletés qui vont au-delà des compétences techniques de base, comme instaurer une charte comptable, incorporer l'entreprise, faire des achats ou encore rédiger son plan d'affaires.

Les compétences entrepreneuriales se développent continuellement à travers quatre registres cognitifs, qui sont tous interdépendants⁹ : le savoir agir (savoir combiner et mobiliser ses ressources), le savoir interagir (savoir mobiliser les ressources externes), le vouloir agir qui relève de la motivation de l'entrepreneur et le pouvoir agir qui rend l'action possible et accessible. Pour demeurer efficace, l'entrepreneur doit demeurer en action.

Lorsqu'il se retrouve dans un cadre d'apprentissage structuré et méthodique, il développe un savoir-faire prescrit. La rédaction d'un plan d'affaires fait appel à ce genre de compétence. Plus il se retrouve dans une situation qui requiert de la polyvalence, demande de prendre un risque, ou qu'il doit faire preuve d'initiative, les compétences requises sont davantage reliées au savoir agir en situation. Les environnements d'extrêmes incertitudes dans lesquels évoluent les *startups* nécessitent la maîtrise de compétences reliées au savoir agir. La plupart de nos outils sont mal adaptés 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.

Enfin, pour agir avec compétence, l'entrepreneur devra non seulement savoir mobiliser ses propres ressources, mais également les ressources de son environnement. La compétence individuelle comporte toujours une composante collective.

Comme nous le verrons plus loin avec les principes de l'effectuation, le savoir agir et le savoir interagir sont des compétences entrepreneuriales clés à développer. Le savoir agir peut s'acquérir par des boucles d'apprentissage, du coaching, ou des mises en situation. Tandis que le savoir interagir peut se développer en constituant ses propres réseaux d'affaires¹⁰.

Comme le soulignait Marina Frangioni, professeure à l'Université de Sherbrooke, le métier de l'accompagnement évolue. En plus de développer les écosystèmes, nous devons maîtriser de nouvelles approches comme le co-développement, l'innovation ouverte. Dorénavant, une partie importante de notre travail reposera sur notre capacité de découvrir les talents, les retenir et d'investir en eux en les aidant à développer leurs réseaux.

⁹ <http://www.guyleboterf-conseil.com>

¹⁰ Un réseau d'affaires est constitué d'au moins trois petites et moyennes entreprises qui unissent leurs forces pour entreprendre des projets qu'aucune d'entre elles ne pourrait mener à bien si elle s'en chargeait seule.

Nous serons ainsi mieux équipé afin d'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*

De nouvelles approches pour améliorer l'écosystème des startups

- 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
- Le méso financement
- L'innovation ouverte
- Les méthodes effectuelles et du lean startup
- Les communautés startup

Pour appuyer un entrepreneur, nous avons besoin de toute la communauté. Cette diversité de ressources constitue son écosystème. Si le terme écosystème est devenu un cliché pour plusieurs, il constitue pourtant un levier important du développement économique. Il désigne des entrepreneurs qui réussissent dans un environnement porteur. 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 à fort potentiel. L'écosystème qui fonctionne en Beauce ne peut nécessairement être copié à Gatineau ou à Montréal. Chaque communauté doit l'adapter en fonction de ses propres réalités.

Montréal est en voie de devenir une destination mondiale des startups technologiques, Gatineau a développé une stratégie agressive pour bâtir une communauté entrepreneuriale, tandis que Shawinigan a mis en place des infrastructures d'incubation pour faciliter le démarrage et le développement des entreprises.

Des localités comme Saint-Damien au Québec ont constitué un écosystème basé sur l'essaimage, autour de l'entreprise de fabrication de produits de plastique IPL Inc. Toute la région de Bellechasse a bénéficié des retombées économiques.

Il faut au moins quatre ingrédients pour créer un écosystème des startups. Elles doivent avoir accès à du capital, des infrastructures, du savoir-faire et une forme de rébellion.

Les entrepreneurs sont par définition des rebelles créatifs qui n'aiment pas créer dans les cadres imposés par d'autres. On doit toujours s'en remettre aux entrepreneurs pour développer l'écosystème, en leur donnant les ressources pour enclencher cette dynamique et stimuler leur ambition pour atteindre des sommets inégalés.

Sans implication de leur part, il est impossible de créer de tels écosystèmes. L'écosystème des *startups* est toutefois très particulier. Les entrepreneurs apprennent très tôt les bienfaits de la coopération et comprennent peut-être plus rapidement que les autres entrepreneurs l'importance de redonner au suivant. La communauté *startup* est généralement tissée serrée. La seule façon pour nous d'accompagner leurs efforts est de les soutenir de façon la plus inconditionnelle possible.

Pour constituer de tels écosystèmes, les entrepreneurs ont besoin des leaders de la communauté, des élus et des organismes d'aide qui comprennent leurs contraintes, disposés à les supporter. Tous doivent agir de manière concertée et se doter d'un plan commun d'intervention. Chaque communauté peut créer sa propre petite révolution entrepreneuriale¹¹ en réalisant ces cinq actions :

1. Intervenir avec vigueur sur tous les éléments faibles de l'écosystème;
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.

¹¹ Voir l'article «How to Start an Entrepreneurial Revolution» de Dan Isenberg, HBR, 2010.

1.1. Demain, tous des entrepreneurs?

« 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 de l'humanité 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, se propage et se décline en plusieurs variantes. À l'avenir, de plus en plus de gens seront interpellés par cette extraordinaire mission de vie.

Afin de demeurer compétitives, un nombre grandissant d'entreprises exigeront de leurs employés qu'ils fassent preuve d'intrapreneurship. D'autres, les remplaceront carrément par des travailleurs autonomes.

Plusieurs tendances se dessinent. On parle de *reshoring*, de la sous-traitance pratiquée à une échelle mondiale, ou de *Corporate Effectuation*. L'entrepreneuriat du 21^e siècle a créé de nouvelles classes d'entrepreneurs, les *acqui-hired*, les *sidepreneurs*, ou les entrepreneurs en résidence. Dorénavant les grandes entreprises qui entrent dans le mode de l'innovation ouverte, suscitent l'entrepreneuriat en organisant des *hackathons*, des *fablabs* ou des *living labs*.

On apprend à devenir de meilleurs entrepreneurs en participant à des *Startups Weekend*, des hyper-propulseurs, des accélérateurs ou en s'inscrivant à l'École d'Entrepreneurship de Beauce (EEB).

Les entrepreneurs financent désormais leur projet sur des plateformes de *crowdfunding* ou grâce à des anges. Et les entrepreneurs de demain travailleront de plus en plus dans des espaces de *coworking* ou de co-construction. L'entrepreneuriat devient même pour certains, comme Elon Musk, une manière de changer le monde et d'éliminer les iniquités.

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.

La plupart des entreprises sont créées durant les récessions, lorsque les emplois disparaissent. Dès qu'il y a une reprise, le taux de démarrage d'entreprises chute. Pour bien des gens, l'entrepreneuriat constitue un moyen de combler l'écart entre deux emplois.

39 349 \$ – c'est le revenu moyen annuel d'un travailleur autonome canadien à plein temps en 2005, celui d'un salarié à temps complet étant de 52 092 \$. (Source : *Statistique Canada, Recensement de 2006*)

Le désir de faire de l'argent est rarement la première motivation d'un entrepreneur. D'ailleurs, la majorité des entreprises créées (56 %) auront un chiffre d'affaires inférieur à 50 000 \$ à la fin de la première année¹² d'opération.

L'entrepreneuriat est beaucoup plus une façon particulière de voir notre monde et de créer notre monde, comme un artiste peut l'interprète à sa façon. Et, contrairement à la science qui nécessite une compréhension des grands principes qui gouvernent la nature, l'entrepreneuriat est avant tout une capacité de nouer des relations et de susciter des engagements. Entreprendre est davantage un processus d'autonomisation vécu par une personne, qui désire valoriser son potentiel de création et créer un changement. Tout passe dans le goût de faire quelque chose et passer à l'action.

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 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 varié.

Le principe derrière tout démarrage d'entreprises est le même: 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 ou simplement parce qu'ils ne savent pas par quel bout commencer.

¹² Indice entrepreneurial québécois 2013, Fondation de l'entrepreneurship du Québec.

1.2. Les mythes de l'entrepreneuriat

De nombreux mythes circulent au sujet de l'entrepreneuriat. La société, les médias, les gouvernements et certains organismes véhiculent certains de ces mythes. Une mauvaise compréhension du phénomène entrepreneurial peut amener des communautés ou des gouvernements à développer des stratégies d'action couteuses et inefficaces. Il est temps de déboulonner quelques mythes.

Le mythe du retard culturel des Québécois

Comparé aux pays avec des économies similaires, le Québec possède une culture entrepreneuriale dynamiques. Mais le reste du Canada (ROC) et les Etats-Unis possèdent une culture entrepreneuriale encore plus dynamique. Le Québec accuse aussi un retard quant au nombre de nouvelles entreprises innovantes qui visent la croissance et qui sont orientées vers l'exportation.

Afin de lancer de telles entreprises, les Québécois n'ont pas moins de connaissances, de désirs, de mentors ou de capital humain que le reste du Canada. C'est principalement pour une question d'argent que les Québécois sont moins nombreux à se lancer en affaires. La majorité des jeunes Québécois n'ont simplement pas les moyens de saisir les opportunités les plus innovantes.

L'accès aux capitaux de départ provenant de leur épargne personnelle ou en faisant appel à leurs proches est un réel problème. Il faut en moyenne 25 000 \$ de capital personnel pour se lancer en affaires. Un Américain réunira cette somme en un peu plus de sept ans. Un Canadien réussira à accumuler suffisamment d'épargne en 17 ans, tandis qu'un Québécois, avec ses maigres 975 \$ d'épargne par année, aura besoin de toute une vie pour y parvenir¹³. Les Québécois (leur famille) sont plus pauvres que leurs voisins et cela handicape leur capacité d'entreprendre. Dès qu'ils réussissent à trouver un peu d'argent, ils créent de plus petites entreprises au statut plus précaire parce qu'ils ont des moyens plus limités. Moins de richesse disponible signifie aussi moins d'opportunités intéressantes à saisir.

Ce n'est pas le rôle de l'État¹⁴ de tenter de pallier au manque de capitaux de départ, en accordant plus de subventions. Et surtout pas en prenant les risques à la place des entrepreneurs. Le manque d'argent est une contrainte avec laquelle doivent composer les conseillers. Il existe une foule de solutions pour remédier à ce problème. Le sociofinancement, le *bootstrapping*, les anges, les partenariats, le microcrédit... sont

¹³ http://qe.cirano.qc.ca/theme/revenus_et_inegalites/sante_financiere_des_menages

¹⁴ Scott Shane, *Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy*, World Entrepreneurship Forum, 2008.

autant de solutions à explorer. Quand vous avez de l'argent, vous le dépensez. Lorsque vous n'en avez pas, cela vous pousse à être plus créatif.

Le mythe des organismes éteignoirs

C'est au Québec que l'on retrouve presque la moitié des faillites commerciales canadiennes. Il est difficile d'en déterminer clairement les causes. Les entreprises québécoises ont pourtant accès à trois fois plus de financement que les entreprises ontariennes. Certains attribuent ce fait à la petitesse de nos entreprises, aux coûts élevés pour à se conformer à la réglementation ou encore au taux de taxation qui est le plus élevé en Amérique du Nord (les taxes élevées affectent la capacité d'épargne des Québécois).

Certains élus, fonctionnaires et gens d'affaires lancent comme hypothèse que cette situation serait peut-être due à l'inefficacité des organismes d'aide. Certains les qualifient même de véritables éteignoirs. Le lien entre le nombre d'organismes qui interviennent pour stimuler l'entrepreneuriat et la création nette d'entreprises au Québec¹⁵ est difficile à établir. À cause de la complexité du phénomène entrepreneurial, la détermination de critères de performance pertinents afin d'évaluer ces organismes n'est pas une mince tâche.

La très grande majorité des conseillers embauchés par ces organismes sont très compétents et dévoués, peut-être plus qu'ailleurs. Ils constituent une richesse pour la communauté. Ils font cependant ce que leurs bailleurs de fonds (les paliers gouvernementaux) leur dictent 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, de même que la reddition de compte sont souvent basées sur des prémisses erronées. On accorde beaucoup trop d'importance au nombre absolu de démarrages par année plutôt que leurs retombées dans leur communauté. On oublie aussi la place que devrait prendre l'organisme d'aide dans l'écosystème et de la synergie entre ses composantes.

L'américain Gerald Weinberg parle « du 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 « mur-à-mur » de démarrage d'entreprises. Pour le moment,

15 Les déterminants de l'entrepreneuriat dans les municipalités régionales de comté du Québec, Institut de la statistique du Québec, 2013.

13 indicateurs clés de performance pour mesurer votre impact économique

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

aucun n'a démontré son efficacité ni sa capacité de générer des entreprises pérennes et créatrices de valeur. Comme pour les incubateurs/accélérateurs technologiques que l'on voit pousser un peu partout dans le monde et au Québec, elles ont généralement des retombées difficiles à démontrer¹⁶. Ce type d'infrastructure peut être utile, mais il n'est pas une pièce maîtresse dans la constitution d'un écosystème des *startups*.

Les cibles imposées par les bailleurs de fonds restreignent la liberté des conseillers pour bien faire leur travail, avec passion, créativité et dévouement. Et rien n'indique jusqu'à présent que l'atteinte de ces cibles améliorera le sort de nos communautés ou suscitera encore plus d'entreprises pérennes et créatrices de valeur.

¹⁶ Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy. A Report from the National Census of Business Incubators and their Tenants. Selon cette étude, les entreprises américaines incubées ont en moyenne une croissance de l'emploi de 3,5 pour cent plus élevé et une croissance des ventes de seulement 2,2 pour cent de plus par rapport aux autres entreprises ayant des caractéristiques similaires. Elles seraient également légèrement plus susceptibles d'échouer.

Le mythe du vrai entrepreneur

Il n'y a pas de portrait-robot de l'entrepreneur. Nous faisons fausse route si nous tentons de répondre aux questions « qui est un entrepreneur? » et « qui ne l'est pas? ». Il a une personnalité kaléidoscopique. C'est une personne complexe, tant au niveau de son psychisme que de ses comportements. Et tenter de trouver une réponse à cette question constitue une perte de temps. Comment le devient-il? Quel processus adopte-t-il pour créer des entreprises? Quelles actions met-il en branle? Ce sont des questions beaucoup plus fondamentales qui valent la peine d'y réfléchir.

Nous sommes ce que nous faisons. Dès qu'une personne enclenche des actions visant à créer ou à développer une entreprise, il devient un entrepreneur. S'il ne fait rien, il n'en est pas un. Dès qu'il cesse de le faire, il ne l'est plus. Elle sait qu'elle est un entrepreneur lorsque 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 indiquent que les entrepreneurs partagent tous un certain nombre d'attribut; 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 mêmes traits de personnalité qu'en fin de compte, un entrepreneur peut être n'importe qui. Aucune étude scientifique n'a encore réussi à établir des caractéristiques statistiquement significatives, qui permettraient de distinguer l'entrepreneur, du non-entrepreneur. Afin d'identifier les talents ou les forces des individus, il existe de bons outils comme *l'Entrepreneurial StrengthsFinder* développé par la firme Gallup. Mais il n'existe pas encore de tests efficaces permettant de mesurer la capacité d'entreprendre.

L'opportunité d'affaires est au cœur de l'activité entrepreneuriale. Le processus par lequel l'entrepreneur parvient à créer ou à découvrir une opportunité est bien plus important que le résultat final. Son travail consiste à découvrir, explorer et exploiter des opportunités dans le but de créer des activités permettant de générer des profits. L'entrepreneuriat est un processus d'apprentissage dynamique où l'entrepreneur acquiert continuellement de nouvelles compétences et des connaissances. Elles sont acquises à travers l'apprentissage dans l'action. La meilleure façon de déterminer si la personne devant de nous est un entrepreneur, c'est en le mettant en 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 n'est pas à cause de ses traits de personnalité, mais bien parce qu'il n'est pas capable de mobiliser ses moyens afin de réaliser cette conversion. Il ne sait pas par quel bout

commencer et quoi faire pour faire progresser une idée surtout avec des ressources limitées.

Le mythe du plan d'affaires parfait

Pour aider les entrepreneurs à affronter l'environnement très chaotique d'une *startup*, plusieurs conseillers privilégieront le plan d'affaires. C'est une erreur! Cet outil est de plus en plus contesté¹⁷ parce qu'il résiste rarement au test des premiers clients. Il est de plus mal adapté à un contexte de grande incertitude.

Quelques startups, comme l'entreprise Compaq, ont réussi leur lancement; grâce à une démarche entrepreneuriale délibérée en ayant une idée très claire au départ, un plan d'affaires détaillé, un produit bien défini et un marché bien ciblé. Mais ce genre de succès est rare.

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 l'échec, et ce malgré un plan d'affaires étoffé. La principale raison? Les fondateurs croyaient pouvoir prédire l'avenir et suivre le plan qu'ils s'étaient fixé au début alors que l'incertitude était trop grande. Lorsque les entrepreneurs commencent à explorer de nouvelles idées, ils évoluent généralement dans un espace incertain. Tant que les hypothèses ne sont pas testées et que l'incertitude n'est pas réduite, le plan d'affaires s'avère un outil peu efficace. Afin de réduire l'incertitude, il est préférable de travailler avec une idée brute, et la rendre juste assez claire afin d'être en mesure de tester les hypothèses les plus risquées. Le canevas du modèle d'affaires et le canevas de la proposition de valeur peuvent être suffisants pour amorcer un tel travail. On peut aussi adopter une approche effectuelle (voir le chapitre 2). Cette dernière constitue l'approche préférée des entrepreneurs chevronnés.

Au départ, le modèle économique des entrepreneurs est généralement mal défini. Il se précise ou se modifie petit à petit. Tout comme Disney, Apple ou Facebook, l'entreprise Google n'a pas débuté par un plan d'affaires. À partir d'un projet scolaire, elle a démarré très lentement, préférant améliorer son modèle d'affaires avant de faire appel aux capitaux de risque afin d'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 faire des voitures sans conducteurs ou des lunettes à réalité augmentée.

¹⁷ 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.

Le but d'une *startup* n'est pas simplement de valider toutes les hypothèses pour éliminer les risques, mais d'en valider suffisamment pour pouvoir progresser.

Le mythe du guichet unique

Selon le mythe, il faudrait rendre disponible l'accompagnement à tous, de manière à soutenir la création du plus grand nombre d'entreprises possible pour ainsi espérer en voir quelques-unes sortir du lot et devenir de grands succès planétaires. C'est faux! Aucune étude¹⁸ n'a encore démontré qu'en créant plus d'entreprises cela contribuera à la prospérité économique, à l'innovation ou encore à la création d'emplois. La quantité n'a rien à voir avec la qualité des entreprises démarrées.

Il existe de nombreux pays, comme la Zambie¹⁹, 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. Le taux d'échec est très élevé et les barrières à l'entrée sont faibles. Entreprendre est davantage pour la population de la Zambie une question de survie. On crée donc par nécessité. Dans les pays plus pauvres comme l'Ouganda, ce taux peut dépasser les 25 %.

À mesure qu'un pays s'enrichit, et que l'économie se diversifie, le taux d'activité entrepreneurial (TEA) décroît, jusqu'à attendre son point d'infexion, pour ensuite remonter sous l'impulsion de l'entrepreneuriat de création de valeur. À mesure que la richesse du pays augmente, le taux d'activité entrepreneurial (TEA) baisse, parce que les occasions d'emplois de qualité se font plus nombreuses. Les entrepreneurs au statut précaire sont remplacés graduellement par les entrepreneurs qui créent de la valeur. Lorsque l'économie est bien diversifiée et solide, le taux d'activité entrepreneurial atteint son point d'infexion le plus bas comme c'est le cas en Allemagne où il est de 5 %, et commence à croître grâce à un nombre croissant d'entreprises qui exportent et qui innoveront.

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.

La croissance économique n'est pas générée par les startups, ni par la création d'entreprises tous azimuts, mais par des entreprises qui créent et captent la valeur, qui génèrent des emplois et de la richesse autour d'eux.

¹⁸ Scott Shane, *The illusions of entrepreneurship*.

¹⁹ 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).

Le travail autonome et la micro-entreprise représentent le pain et le beurre (la majorité du volume) de bien des organismes d'accompagnement. Mais une mesure d'employabilité, comme le programme Soutien au travail autonome (STA), n'est pas une mesure de stimulation économique. En ce qui concerne la façon de penser, de décider et d'agir, le travailleur autonome est différent de l'entrepreneur à fort potentiel. En général, le but premier d'un travailleur autonome consiste à vivre des revenus générés découlant des contrats. Son seul levier de revenu est le nombre d'heures disponibles pour réaliser des contrats. Tandis que l'entrepreneur par opportunité met en place davantage de 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 passer à l'échelle supérieure (*scaleup*). Ses revenus ne reposent plus sur le nombre d'heures disponibles au travail, mais sur celles de chacun des membres qui composent son organisation.

Le type d'entreprises choisi joue aussi sur les chances de succès des entrepreneurs et les possibilités de croissance. Par exemple, lorsqu'un entrepreneur décide de se lancer dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC) plutôt que dans le domaine de l'hôtellerie, il a 840 fois plus de chance de la faire croître jusqu'au stade de la grande entreprise.

Le mythe de l'entrepreneuriat pour tous

Il n'est pas facile de distinguer qui est le véritable entrepreneur entre l'installateur de couvre-plancher, et dirigeant d'une entreprise de classe mondiale. Les types d'entrepreneurs²⁰ sont très segmentés.

On peut cependant distinguer les entrepreneurs sur la base de leurs motivations personnelles. Il existe deux types d'entrepreneuriat, la création par opportunité et la création par nécessité. Ces deux types sont liés à des aspirations, à des motivations et à des facteurs qui déclenchent le désir d'entreprendre.

L'entrepreneuriat par opportunité relève de facteurs positifs tels que l'autonomie, l'indépendance, la liberté, le désir de faire de l'argent, de relever des défis, la quête d'un statut social ou encore la reconnaissance sociale. L'entrepreneur qui crée par opportunité développe des leviers de la création de valeur évolutifs qui lui permet de changer d'échelle afin de maximiser son impact. L'entrepreneuriat par opportunité a un effet positif et significatif²¹ sur la communauté. Les entrepreneurs de ce type sont quatre fois plus nombreux à innover que ceux qui créent par nécessité.

²⁰ Olivier Giacomin, Jean-Luc Guyot, Frank Janssen, Olivier Lohest, Motivations de création de nécessité et d'opportunité et secteurs de création

²¹ Zoltan J. Acs, How is Entrepreneurship Good for Economic Growth?

En revanche, l'entrepreneuriat par nécessité n'a pas (ou peu) d'impact significatif sur le développement économique. Il est lié à des facteurs négatifs tels que le chômage, le licenciement, la perte d'un revenu ou la menace de perdre son emploi. L'entrepreneur par nécessité est contraint puisqu'il se lance en affaires parce qu'il n'a pas d'autres alternatives réalisables devant lui. Dans les petites entreprises ou le travail autonome, la création de valeur est limitée au nombre d'heures disponibles pour travailler ou réaliser des contrats. S'il cesse de travailler, l'entreprise ne génère plus de revenus. En fin de compte, les entreprises créées par nécessité sont en général plus petites, plus éphémères et moins bien adaptées aux besoins du marché.

Pour certains, l'entrepreneuriat est perçu comme un processus de réinclusion sociale. Les exclus n'ont pas nécessairement tous envie d'entreprendre. Plusieurs ne possèdent pas les ressources qu'il faut pour y parvenir. Créer une nouvelle entreprise est relativement facile, mais la pérenniser constitue un défi beaucoup plus difficile à relever. 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, le candidat entrepreneur pourra plus facilement passer à travers les nombreuses contraintes qu'il rencontrera en cours de route. Mais s'il on l'oblige à entreprendre, son parcours entrepreneurial risque de devenir très laborieux. Il peut même connaître une détérioration de sa situation personnelle, alors qu'il tente positivement de la changer.

Quelque 41,3 % des entrepreneurs qui se sont lancés en affaires déclarent qu'ils sont insatisfaits de l'évolution de leur situation personnelle. Déçu de leur expérience, environ un entrepreneur sur deux²² ne tentera plus jamais l'expérience.

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

Le mythe de la recette miracle

Il n'a jamais été aussi facile de créer une *startup*. L'argent est disponible et accessible. Grâce aux technologies, les couts pour développer un produit ou le promouvoir sur le web sont bas et les outils de programmation sont faciles à utiliser.

Silicon Valley est basé sur une poignée de *success stories*, des licornes, qui ont fait des fortunes colossales. Cette façon de réussir est devenue une sorte de fantasme dans la

²²Liang,C.L. et Dunn, P. The Impact of Starting a New Venture on Entrepreneur and their Family: expectations, reality and willingness to start again.

communauté *startup*. Contrairement aux croyances des investisseurs en capital de risques (VC), des accélérateurs, des gourous de la vallée, le succès entrepreneurial ne peut être systématisé dans une méthode universelle. Le succès ne s'enseigne pas. Il ne peut être rationalisé ou prévisible. C'est la même chose pour la créativité.

Construire un marché est un art incarné dans la passion et l'effort de personnes qui travaillent très fort pour concrétiser leurs idées. 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 logique d'action des entrepreneurs expérimentés et de la dynamique qui permettra de transformer les projets en entreprises rentables.

Il n'y a pas de raisons de croire que les ingénieurs informatiques pour qui l'approche *lean startup* est d'abord destinée, ni les autres qui l'utilisent deviennent de bons entrepreneurs. C'est peut-être même l'inverse. La plupart des gens préfèrent les environnements structurés où il y a des problèmes évidents à résoudre. Mais, ils réagissent plutôt mal au chaos constant qui règne autour d'une *startup*. La méthode *lean startup* propose une partie des outils nécessaires à la création de valeur. Mais elle ne montre pas les principes de l'action entrepreneuriale dans des environnements d'extrême incertitude.

Le *lean startup* est devenu avec le temps une forme de doctrine idéologique qui exhorte les futurs entrepreneurs à avoir faim, à aller plus vite, à être agile. Certains incubateurs comme celui de Coca-Cola en font même une exigence. Mais on oublie que la passion constitue le principal motivateur de l'entrepreneur. Il n'y a rien de nouveau avec l'idée de démarrer en mode *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. Mais l'art d'entreprendre ne s'apprend pas en suivant une méthode.

Pour terminer, Steve Blank²³, un des gourous de la Silicon Valley avait fait ce commentaire lors d'une entrevue : « ces dix dernières années, nous avons cru bâti 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.

²³ Blank, G. Steven The Four Steps to the Epiphany, 2006

1.3. La création de valeur

« Les clients ne s'intéressent pas à vos solutions, ils se soucient de leurs problèmes » – *Dave McClure de 500 startups*

Une *startup* constitue un véhicule extraordinaire de création de valeur. On peut la créer de différentes façons; en fabriquant des produits exceptionnels, en exportant, en valorisant des actifs, en créant des synergies avec des partenaires stratégiques, en faisant de l'essaimage... La plupart des entrepreneurs choisiront une des voies les plus difficiles, celle de démarrer une *startup* à partir de rien et de l'amener au stade de la rentabilité. C'est une possibilité, qui est aussi la plus risquée puisque selon des experts, neuf startups sur 10 se termineront par un échec. Mon but n'est pas de décourager les entrepreneurs de le faire, mais de les encourager à travailler plus fort et plus intelligemment.

Les effets du manque de valeur

La création de valeur a un impact significatif sur la survie d'une entreprise. Après les erreurs commises les 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 (distribution, restauration...) 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. Après quelques années, l'entreprise n'est plus compétitive et doit cesser ses activités. Elle n'a simplement plus les moyens de garder à l'emploi un agent de projet qui lui coûte 55 000 \$ après des hausses de salaire successives (parce que l'entrepreneur veut garder tout son monde), alors qu'un nouveau concurrent peut en trouver un sur le marché de l'emploi pour 35 000 \$.

Selon Robert G. Cooper, de l'Université McMaster en Ontario, plus de 75 facteurs²⁴ peuvent contribuer au succès ou provoquer l'échec d'un nouveau produit ou service. 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 valeur devient exceptionnelle, un produit peut avoir jusqu'à cinq fois plus de chances de succès qu'un produit concurrent. La création de valeur client a pour objectif de répondre à un besoin insatisfait du client et d'améliorer sa situation actuelle. La principale erreur commise par les *startups* est de construire quelque chose que personne ne veut.

²⁴ Robert G. Cooper, Elko J. Kleinschmidt, New Product Performance: What Distinguishes the Star Products, 2000

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

La valeur client, c'est la différence entre ce que les acheteurs recevront en bénéfices (leurs gains), en échange de leur temps, leurs efforts, leurs soucis et leur argent (leurs déceptions). Les bénéfices offerts doivent être manifestes. Ils sont explicites, évidents, directs, observables et excitants. Plus la différence entre les bénéfices et les inconvénients d'un nouveau produit sont grands, plus grande sera sa valeur perçue, plus les clients souhaiteront sortir leur portefeuille pour l'acheter. Mais attention, offrir trop de bénéfices peut aussi causer l'effet inverse et mener à un échec parce qu'il crée de la confusion. Les clients confus n'achèteront pas. Il faut trouver le bon équilibre.

Les comportements d'achat sont complexes à analyser. Lorsqu'une personne est assez satisfaite de ce qu'elle possède déjà, elle va résister aux nouvelles 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. 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 bien 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 \$. Une stratégie qui vise à valoriser la notoriété d'une marque pourrait lui rapporter 600 000 \$ de profit net supplémentaire, tout cela avec la même recette, les mêmes ingrédients et les mêmes

coûts de fabrication. La stratégie de marque est une stratégie distinctive qui permet de créer de la valeur client.

Développer un produit afin d'accroître ses bénéfices clients est fondamental. Diminuer les facteurs de résistance, donc les peines des clients, l'est encore plus. Les perceptions négatives d'un produit 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 de nouveauté des solutions offertes, tous les créateurs de *startup* seront confrontés d'une manière ou d'une autre à des acheteurs résistants. Lorsque les acheteurs se retrouvent devant un nouveau produit, ils exigent des preuves, des garanties qu'il va livrer la valeur promise. C'est le rôle de l'entrepreneur de les rassurer et de leur faciliter l'achat. S'il propose des avantages notables, et en même temps réduit les risques des clients, son produit a de bien plus de chances d'être adopté.

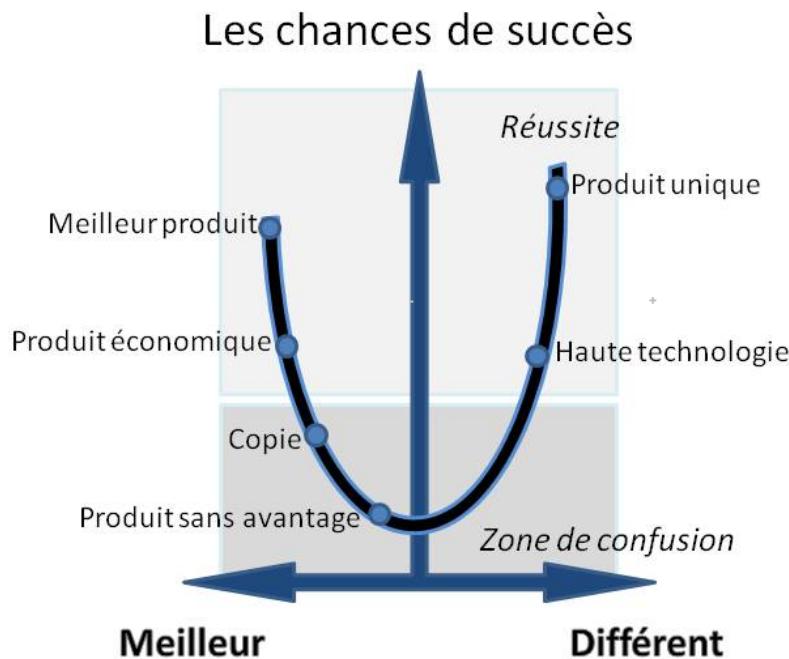
Deux choix s'offrent aux entrepreneurs qui désirent créer une valeur exceptionnelle. Ils peuvent offrir une meilleure offre que la concurrence, ou encore proposer quelque chose de radicalement différent.

Les chances de succès d'un nouveau produit suivent une courbe en forme de U. Les deux extrémités sont délimitées par les deux façons de créer de la valeur, soit en proposant un meilleur produit que la concurrence ou en élaborant un produit unique et différent. Plus la stratégie adoptée s'approche de la zone de confusion²⁵ des consommateurs, plus grands sont les risques d'échec. Une zone de confusion est créée lorsque les produits ne sont ni meilleurs, ni différents, ni plus économiques, ni plus populaires. Ils ont un faible taux de succès qui varie 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 %.

²⁵ Parce qu'ils ne sont pas capable d'évaluer clairement la différence, ils deviennent indécis. Un client confus n'achètera pas.

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 difficile à repérer;
- La difficulté de l'entrepreneur de communiquer clairement son offre. Il se perd trop souvent dans des dédales techniques, ce qui rend l'offre difficile à comprendre;
- Le couple produit-marché qui est mal choisi. Le modèle d'affaires est souvent mal adapté au segment de la clientèle cible. Les acheteurs ont de la difficulté à identifier des avantages significatifs et à leur attribuer une valeur. Il devient difficile dans ces conditions de construire un modèle d'affaires viable;
- 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 généralement pas à la portée des *startups*. Il faut beaucoup de capitaux et de ressources pour générer des économies d'échelle, éduquer les gens ou encore construire une stratégie de marque efficace. En fin de compte, un nouveau produit est un échec quand les acheteurs ne l'ont pas adopté, parce qu'ils ne sont pas en mesure de reconnaître son utilité et sa valeur.

1.4. La psychologie de l'entrepreneur

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

Les entrepreneurs sont des marginaux, des rebelles créatifs qui créent hors des sentiers battus. Les meilleures opportunités d'affaires se retrouvent souvent à la marge de la société. Ce sont des agents de changement qui amorcent le mouvement, pour eux, pour leurs parties prenantes et pour leur communauté. Il existe une très grande variété de types d'entrepreneurs. Il en résulte une multitude de classifications. Nous avons vu précédemment, celle qui est basée sur les motivations pour se lancer en affaires (nécessité/opportunité). Les PIC et des CAP²⁶ sont une classification simple qui sépare les entrepreneurs en deux grands types. Chacun 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 :

Typologie d'entrepreneurs	Buts fondamentaux	Motivation de gestion
PIC	<ul style="list-style-type: none">• La pérennité de l'entreprise en conservant et en accumulant son patrimoine• L'indépendance financière et évitemennt de l'endettement• La croissance n'est pas une fin en soi	Éviter l'endettement et accroître le patrimoine
CAP	<ul style="list-style-type: none">• Intérêt prioritaire pour la croissance• Autonomie de décision recherchée• La pérennité doit générer des gains financiers pour être considérée	Accroître les profits et générer de la croissance

Les entrepreneurs ne tentent pas d'atteindre ces buts séparément. Lorsqu'ils sont combinés, on peut repérer facilement ces deux principaux types.

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 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

²⁶ Marchesnay. M et P. A. Julien, *The small business : as a transaction space* », *Entrepreneurship and Regional Development*, n°2, p. 267-277, 1990

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 ses problèmes. Oubliez les planifications stratégiques ou les activités de développement de marché, car elles sont trop intangibles à ses yeux. Il préfère avoir recours aux services externes pour obtenir des résultats précis, régler un problème avec la ville, obtenir du financement pour sa bâtie, économiser de l'argent, conclure une transaction ou faire sa tenue des 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 patron. Il le fait sentir et il a tendance à tout surveiller. Il dispose donc du pouvoir de l'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. Sa capacité de déléguer pose problème, puisque pour atteindre 10 employés, l'entrepreneur doit déléguer les activités où il est le plus faible. Mais pour atteindre 50 employés, il doit déléguer les activités où il est le plus fort.

Avec plus de 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. Ambitieux, 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 d'un réseau, 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, sont appréciées. L'embauche d'un directeur général peut l'aider à se dégager de la gestion quotidienne. Libéré des détails et bien entouré, il pourra partir à la conquête de

nouvelles opportunités qui feront croître son entreprise. C'est pourquoi il doit prendre le temps de trouver le bon candidat pour le compléter.

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 qui 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 ne sont que des représentations. Il est impossible de rencontrer un style pur. Mais chaque entrepreneur est un mélange des deux avec un style dominant.

Les facteurs de la personnalité qui contribuent le plus au démarrage d'une entreprise sont : l'auto-efficacité, la personnalité proactive, l'ouverture à l'innovation, le besoin de réussite. La croyance d'être en contrôle de sa destinée et la tolérance au stress sont également, dans une moindre mesure, des éléments importants. 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.

Il existe de nombreux livres qui décrivent de manière épique et très romancée le récit d'entrepreneurs devenus de véritables célébrités publiques. Pour réussir en affaires, plusieurs pensent qu'il faut avoir des nerfs d'acier, savoir prendre des risques élevés, et être 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 ne pas avoir 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 avec persévérance. L'entrepreneur fait tout son possible. Puis, propulse son idée vers l'avant, en faisant une action, puis celle qui suit. Il commence quelque chose. Le but n'est pas de terminer l'action, mais juste de voir où cela le mènera.

On connaît encore 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 une opportunité est faisable et désirable. L'action entrepreneuriale est déterminée par la perception des gens de leurs propres moyens et de la facilité d'accès aux opportunités.

Elle est aussi créée par la poursuite d'une aspiration personnelle et la perception de contrôle sur les obstacles anticipés.

Les psychologues Daniel Kahneman et Amos Tversky²⁷ 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 sur celle-ci. 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. À cause de leurs biais perceptuels, il y a souvent un décalage important entre leurs propres perceptions et la réalité. Par exemple, ils choisiront de lancer un restaurant parce qu'un local bien situé vient de se libérer et que cela leur semble amusant à faire puisqu'ils aiment cuisiner.
2. Ils évaluent les options en prenant comme point de référence celles qu'ils connaissent (leurs connaissances préalables). Toutes les options connues font partie de leur ensemble de considération. Un ensemble de considération est composé de toutes les possibilités qui leur viennent en tête lorsqu'ils envisagent de lancer une entreprise. En plus d'un restaurant, ils auraient pu considérer d'autres idées, comme de lancer une boutique de plein air parce qu'ils sont des amateurs de grands espaces. 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 accessibles 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 (des déceptions).
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 leurs décisions que la possibilité de faire des gains. Ce biais cognitif s'appelle « l'aversion à la perte ». La perte perçue est l'élément considéré comme ayant le plus de poids dans leurs décisions.

²⁷ Amos Tversky, Daniel Kahneman, *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*, 1981

Ainsi, afin que l'entrepreneur puisse passer à l'action et enclencher une démarche entrepreneuriale, ses gains espérés doivent surpasser d'au moins trois fois, ses possibilités de faire des pertes. Pour lui, un gain peut être un profit attendu, des parts de marché désirées... Ce type de gains sont évidents parce qu'ils sont quantifiables. D'autres aspects comme la réputation, le bonheur, ou le plaisir sont plus intangibles. Ils sont donc très subjectifs et difficiles à mesurer. 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 ne le sont en réalité. Mais dès qu'il fait la première action, la réalité le rattrape. Il découvre les limites de l'idée et des contraintes apparaissent. Si l'action suivante lui apparaît trop contraignante, il hésitera à faire le prochain pas.

Le monde des affaires est ainsi divisé, les choses sur lesquelles l'entrepreneur peut exercer un contrôle, et celles qu'il ne contrôle pas. Le principal frein de l'entrepreneur n'est généralement pas l'argent, le désir ou le manque de motivation, mais l'ensemble des contraintes qu'il doit affronter et qui lui font perdre du temps et de l'argent. Une contrainte peut être occasionnée par :

- Un manque d'information nécessaire à la prise de décision ou à l'identification d'une opportunité;
- Une méconnaissance des étapes clés à franchir;
- Une crainte, une peur;
- Un manque de connaissances préalables;
- Un manque de moyens et de ressources (voir section 2.5.1. Premier principe : travailler avec les moyens disponibles);
- 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.

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 l'action suivante, cette fois un peu plus audacieuse que la précédente.

Pour diminuer l'impact de l'aversion à la perte de son client, le conseiller orientera son accompagnement dans le but d'éliminer des contraintes (ou en atténuer les effets). Dépouillé de quelques obstacles, l'équilibre entre les gains et les pertes de son projet est de nouveau atteint et l'action redévient possible.

Au début de ses démarches, l'espérance de gains financiers n'intéresse pas vraiment l'entrepreneur. C'est plutôt la satisfaction et le plaisir de réaliser un projet 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 à plusieurs reprises ou simplement abandonnée. Les potentiels de créer de la satisfaction et du plaisir sont donc les seuls véritables déclencheurs de l'action. Tandis que les irritants et les peurs sont des inhibiteurs de l'action. C'est pourquoi il est nécessaire de trouver le juste équilibre entre le projet choisi, les moyens dont dispose l'entrepreneur et l'environnement dans lequel il évolue.

Les contraintes nuisent à la faisabilité d'un projet. Un projet est faisable, s'il peut se réaliser à l'intérieur du calendrier prévu, que ses couts sont gérables et raisonnables et que son envergure est réaliste. Dans son livre la faisabilité de projet, Olivier Mesly²⁸ appelle ces trois aspects, le triangle des contraintes.

Il y a six grands types de contraintes sur lesquelles il est possible d'intervenir afin de diminuer leurs impacts ou les surmonter. Ces contraintes sont :

- 1) **Individuelles** : les entrepreneurs n'ont pas suffisamment d'outils pour agir, apprendre de leurs actions et construire sur leurs découvertes pour agir de nouveau. Ils ne savent pas par où commencer. Ils ont peur de faire le saut, ou 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 à reconnaître ou à créer des opportunités intéressantes.
- 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, ne savent pas comment les mobiliser ou ne possèdent pas de réseaux suffisants pour soutenir leurs actions. Ils ne savent pas comment interagir afin de demander de l'aide, des conseils, de l'argent, des préengagements, des commandes...
- 3) **Organisationnelles** : les nouvelles entreprises ne sont pas construites pour créer, livrer et capturer de la valeur. Elles ne sont pas structurées pour passer à l'échelle supérieure (*scale-up*)²⁹. 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, ou encore à créer une équipe complémentaire et performante autour de lui. Il tente plutôt de tout faire lui-même. Il subit des contraintes de moyens.

²⁸ Olivier Mesly, Faisabilité de projets- aspects oubliés de l'analyse, Presses internationales polytechniques, 2015

²⁹ Lorsque les entrepreneurs parlent de scale-ups, ils cherchent à déterminer si les systèmes et processus en place peuvent soutenir la croissance de l'entreprise.

- 4) **Marchandes** : les clients sont indifférents. Le marché ne reconnaît pas l'utilité et la valeur proposée. Le marché est trop fragmenté ou encore trop petit. À l'inverse, il est trop monopolisé, laissant peu de place pour de nouveaux joueurs. Les clients sont difficiles à rejoindre. Le cycle de vente est trop long.
- 5) **Sociales** : la société crée des barrières culturelles, des règles qui entrent en contradiction avec les valeurs et les aspirations de l'entrepreneur. Le projet n'est pas acceptable socialement.
- 6) **Technologiques** : les solutions proposées ne sont pas suffisamment à point. Elles sont trop en avance sur leur temps, trop dispendieuses ou trop complexes. Le produit ne suscite pas d'intérêt ni d'engagement de la part des parties prenantes parce qu'elles ne comprennent pas ce qui est offert.

Par excès de confiance, ils n'anticipent pas suffisamment les contraintes qui peuvent perturber leur projet. Ils les subissent une fois qu'ils y sont confrontés. Les conseillers doivent être de fins psychologues pour réussir à faire comprendre aux entrepreneurs ce qui leur manque dans leur projet pour réussir, sans pour cela tuer leur rêve.

Dans une relation conseiller / entrepreneur, il est beaucoup plus facile de travailler sur les obstacles que sur les facteurs de réussite. Il est aussi plus facile de s'entendre sur les contraintes à prioriser.

Des six contraintes auxquels sont confrontés les entrepreneurs, les contraintes individuelles sont celles qui freinent le plus leurs actions.

1.4.1. Les contraintes individuelles

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

Les contraintes individuelles sont les plus importantes parce qu'elles affaiblissent les moyens. On en reconnaît les symptômes lorsque l'entrepreneur ignore les signes du

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 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 des hypothèses fondamentales non validées. Le plan d'affaires 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 leur permettre d'atteindre le point mort. Selon eux, les cafétérias de l'université et de l'hôpital qui s'approvisionnaient de laitues provenant des fermiers californiens achèteraient désormais d'eux pour économiser 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. La coopérative se retrouve rapidement en eaux troubles. Les promoteurs ont court-circuité la recherche d'information pertinente en se fiant seulement à leurs perceptions sans même les valider.

marché. Ou encore, lorsqu'il planifie à outrance qu'il reporte constamment ses démarches, ou ne désire pas se faire *challenger*. S'il doute, 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 soit aussi sous l'emprise de contraintes individuelles.

Vous recevez un client, vous désirez l'inciter à se lancer en affaires? Il hésite! L'enjeu n'est pas de susciter le désir chez lui, mais de tenter de trouver ce qui étouffe ce désir. La première chose que vous devriez tenter de faire c'est de l'inciter à « démarrer » quelque chose, n'importe quoi, ce qu'il a le goût de faire et le 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 d'idées claires, qu'il peur de se faire voler ses idées ou encore que c'est pour une question 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 moyens. 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 atténuer leurs effets.

En tant qu'accompagnant de startups, vous pouvez aussi, par vos questions ciblées, aider l'entrepreneur à réfléchir et à imaginer la prochaine action, et celle qui suit... L'entrepreneur aura en main un véritable plan de match qui lui permettra de faire progresser ses idées vers l'avant, de plus en plus près d'un modèle d'affaires viable.

Vous pourrez construire votre démarche d'accompagnement autour d'une contrainte individuelle identifiée. Il est possible de l'aider à faire progresser son idée en ramenant l'action très près de l'entrepreneur, en l'incitant par exemple à parler à des gens, des clients, des fournisseurs, des experts afin de leur demander conseil sur la meilleure façon de démarrer son entreprise. Il peut enrichir les contributions en demandant quels éléments à prendre en considération, quel produit offrir, quelle technologie utiliser, comment le fabriquer, le livrer, ou encore comment le vendre. Les contraintes personnelles de l'entrepreneur sont limitées par ces trois éléments :

- Ses perceptions — des besoins, des problèmes, de l'environnement;
- Ses réflexions — la résolution de problème et la génération de solutions viables;
- Ses façons de communiquer — pour convaincre et susciter de l'engagement.

Ses perceptions, ses modes de pensée, et sa façon de communiquer ont plus d'influence sur ses capacités entrepreneuriales que ses traits de personnalité. Il apprendra à devenir un meilleur entrepreneur en surmontant les contraintes reliées à la perception, la réflexion et la communication.

Ses perceptions- La première phase du processus de création d'une startup consiste à générer des idées et à explorer les approches dans une direction donnée. Cette matière brute qui est générée dépend des perceptions. L'information recueillie servira à imaginer les hypothèses de proposition de valeur et de la *startup* qui la fera passer à une échelle supérieure (*scale-up*). Les perceptions sont toujours sélectives, limitées et biaisées. Tout d'abord, la façon dont l'entrepreneur perçoit l'environnement lui permettra, s'il a vu juste, de découvrir des problèmes mal résolus, des ressources mal utilisées ou des besoins partiellement comblés. Les perceptions de désirabilité et de faisabilité influencent aussi ses intentions. Non seulement il doit se sentir suffisamment attiré par son projet, il doit aussi y être suffisamment attaché pour lui consacrer des ressources. S'il n'est pas convaincu que ce projet est faisable et qu'il dispose de moyens suffisants pour le mener à bien, rien ne se passera.

L'entrepreneur tient souvent pour acquis que l'environnement n'existe qu'à travers ses cinq sens. Il a (nous avons tous) de la difficulté à voir les détails et les liens entre l'information à cause de ses limites cognitives. Contraint par ses biais cognitifs ou par son manque d'expérience, il perçoit l'environnement de manière trop restreinte.

L'attachement est alors très fragile. Les contraintes peuvent faire rompre à tout moment le mince équilibre entre lui, son projet et l'environnement. On peut limiter l'effet de ses contraintes en l'aidant à élargir ses sources d'information (en pratiquant le détour exploratoire par exemple³⁰), à changer de perspective ou en le mettant en contact avec d'autres personnes qui peuvent prêter main forte (des clients potentiels, des experts ou des pairs). Enfin, en posant de bonnes questions, en faisant preuve d'empathie, il est possible d'ouvrir de nouvelles perspectives qui ouvriront la porte à d'autres opportunités plus intéressantes.

Ses réflexions- dès qu'il possède suffisamment d'information (en quantité et en qualité), il mijote le tout et crée de nouveaux liens qui lui permettront d'imaginer des solutions viables. Parmi toutes les options qui lui sont accessibles, l'entrepreneur retient celles qui correspondent à la meilleure adéquation entre des besoins du marché et ses moyens. C'est autour de cette option qu'il construira son opportunité d'affaires. Plus l'opportunité est claire et précise, plus il sera en mesure de repérer les incertitudes qu'il tentera de mieux les contrôler. Tout comme les erreurs de perceptions, plusieurs contraintes peuvent biaiser son processus de réflexion. La façon dont il identifie les problèmes, l'approche utilisée pour les résoudre et sa persistance dans la mise en place des solutions sont autant d'éléments qui peuvent poser problème.

L'entrepreneur s'en tient généralement à des validations sommaires. Il surestime la valeur de l'information qu'il possède ou est incapable 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 ou peu évolutives. Enfin, bon nombre d'entre eux manqueront de persistance et voudront sauter les étapes pour faire un démarrage rapide.

Un entrepreneur aime réparer ce qui est brisé. Il doit constamment être à l'écoute de ses clients et de leurs déceptions pour trouver des solutions plus efficaces. Les opportunités sont partout et multiformes. Il doit demeurer vigilant et questionner, questionner de nouveau en ne tenant jamais rien pour acquis. On peut l'aider en élargissant notre trousse à outils, en utilisant par exemple des approches, méthodes ou processus entrepreneurials comme l'effectuation ou le *lean startup*. Le meilleur outil sera toujours celui qui sera compris, apprécié et utilisé. On peut aussi lui donner comme défi d'explorer davantage d'idées avant d'en choisir une, ou encore de *challenger* ses hypothèses fondamentales³¹, surtout celles qui concernent la proposition de valeur proposée. Les entrepreneurs ont tendances à surestimer l'intérêt que porte

³⁰ Cette forme de désapprentissage permet de détruire certaines connaissances, croyances et routines pour développer de nouvelles heuristiques et comportements.

³¹ Une hypothèse est ce qui doit être démontré pour qu'une idée fonctionne.

les clients pour leur produit et sous-estiment la vigueur de la concurrence. Comme la plupart des fois, ses hypothèses de départ sont fausses, une *startup* doit d'abord concentrer ses efforts pour les tester le plus rapidement possible, avant même d'écrire une première de code ou de partir à la conquête du financement.

Ses façons de communiquer- Une idée qui est extraordinaire pour l'entrepreneur, en revanche elle peut laisser complètement indifférente une autre personne. Personne n'a l'obligation de l'adopter ni de partager cet enthousiasme. L'entrepreneur doit savoir comment vendre la valeur de ses idées et générer de l'engagement sans quoi son projet se retrouve devant une impasse. Une des plus grandes difficultés de l'entrepreneur consiste à articuler clairement et de manière persuasive sa proposition de valeur.

Une idée peut être rejetée parce qu'elle ne suscite pas d'adhésion. Mais l'entrepreneur ne doit jamais laisser une partie prenante potentielle dire non parce qu'elle ne comprend pas l'idée. C'est le principe de la clarté. Il doit travailler son argumentaire de vente jusqu'à ce qu'il le maîtrise.

Il est difficile de déterminer la meilleure façon de débuter en affaires, car cela dépend de nombreux facteurs. Le parcours de l'entrepreneur sera toujours une démarche exploratoire. Plutôt que de chercher l'idée parfaite, c'est la capacité de prendre une idée et la façonner pour qu'elle crée de l'engouement autour d'elle qui fait une différence. C'est aussi un modèle d'affaires qui fonctionne parce qu'il est basé sur des connaissances très proches du terrain. Il ne s'agit pas d'adopter un développement progressif prédéterminé, mais plutôt un parcours qui se précise et évolue dans le feu de l'action.

Lors de l'entretien avec son client, le conseiller devra contrer certaines objections. Ces dernières sont l'expression de la subjectivité ou d'un manque d'information de l'entrepreneur. Voici les sept objections qui créent le plus de contraintes pour les entrepreneurs novices:

Objection 1 — Il me faut une grande idée pour démarrer

Selon la croyance populaire, l'entrepreneur qui réussit est un visionnaire, doté d'une idée parfaite, 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 de clients et de parties prenantes. Ce qui compte ce n'est pas la qualité de l'idée, mais la qualité de son exécution.

Les entrepreneurs comme Sam Walton de Wal-Mart, ont débuté avec une idée très banale. Ils l'ont fait progresser en faisant une première action, puis en poussant constamment l'idée vers l'avant grâce à des actions successives. Leurs démarches n'ont rien d'un « big bang créatif » ou d'un rare moment de pur génie. Leur modèle d'affaires s'est peu à peu raffiné pour devenir avec le temps un très grand concept. Ces entrepreneurs ont réinventé leur marché, sans l'avoir manifestement planifié ou désiré alors qu'ils étaient au stade de la *startup*.

Le visionnaire

Steve Job était un grand visionnaire. Voici ce qu'il déclara en 1983, bien avant le iPad, le Wi-Fi et Internet. « 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 ». En réalité, les entrepreneurs qui réussissent ne sont pas tous comme Steve Job. Être visionnaire n'est pas un prérequis pour se lancer en affaires.

Le travail dans l'univers d'une *startup* est une forme de bricolage, réalisé avec les moyens du bord. L'entrepreneur part à la quête de partenaires et d'activités qui feront grandir son projet grâce à l'ajout de nouveaux moyens.

Une bonne idée peut devenir un échec, et une mauvaise idée peut se transformer en un véritable petit trésor. Tous les entrepreneurs d'expérience vous diront que la meilleure façon de valider une idée, c'est en expérimentant à petite échelle, en la testant directement auprès de clients potentiels, juste pour voir l'effet qu'elle produira. En fin de compte, l'idée de départ n'est seulement qu'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 découvertes fortuites.

Objection 2 — Je n'ai pas d'argent

Votre client devant vous 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?

Près de 70 % des entrepreneurs démarrent leur entreprise avec moins de 25 000 \$ en investissement. Le journaliste Julien Brault du Journal Les Affaires l'a fait pour moins de 700 dollars. Et certains réussissent même à le faire avec moins de 100 \$³².

Grâce à une multitude de services en ligne, souvent gratuits, il est désormais possible passer de l'idée à la première vente en quelques semaines et avec un budget très limité. Dans ce contexte, passer des mois à peaufiner un plan d'affaires pour obtenir plus de financement n'a plus de sens.

Les leçons apprises après l'éclatement de la bulle internet en 2001 nous ont démontré que même si l'entrepreneur disposait de 1 000 000 \$, de 50 000 000 \$, voire 100 000 000 \$ pour se lancer en affaires, cela n'était pas une garantie de son succès. Trop d'argent accessible lors du démarrage crée un faux sentiment de confiance. Ce qui éloigne l'entrepreneur des vraies tâches à accomplir qui sont de, bien valider ses hypothèses, créer des partenariats, développer ses marchés et bien définir son modèle d'affaires. Bien des *startups* concentrent d'abord leurs énergies afin de combler des rondes successives de financement, délaissant la recherche de clients qui devrait être la priorité.

L'ange financier Terry Matthews (Mitel) d'Ottawa, 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 assez 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 entrepreneurs à être plus créatifs. Le manque d'argent est une contrainte qui les oblige à faire du *bootstrapping*, 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. L'accélérateur de Coca-Cola partage aussi cette philosophie. Il mise sur l'expérience des entrepreneurs avant même qu'ils aient une startup ou une idée d'affaires.

³² Chris Guillebeau, *The \$100 startup: Reinventing the way you make a living*, Crown Business, 2012

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 populaire, il faut prendre d'énormes risques pour réussir en affaires.

L'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 cherche plutôt à contrôler l'incertitude.

Afin de contrôler les risques, il choisit son niveau de perte acceptable avant même de commencer ses démarches. Il contrôle ses pertes, en limitant ses investissements, en partageant le risque avec d'autres, ou en progressant étape par étape. Le risque étant ainsi maîtrisé, il élimine une contrainte importante.

De façon à diminuer les investissements, plusieurs entrepreneurs excellent dans la découverte de nouvelles façons de revaloriser des actifs, en créant des partenariats, en relançant des entreprises au bord de la faillite ou encore, en récupérant des produits, des actifs, des technologies ou des matières premières que d'autres ne veulent plus.

Les échecs et les faux départs sont courants dans l'univers des *startups*. Il n'est pas étonnant que la peur du risque constitue une contrainte importante. La tolérance au risque varie d'un individu à l'autre. Elle varie aussi selon l'expérience de chacun. Mais aucune étude n'a encore démontré que les entrepreneurs aimeraient nécessairement prendre plus de risques.

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.

La peur de l'échec retient plus du tiers des gens de lancer leur propre entreprise. Selon eux, les conséquences d'un échec seraient trop élevées, pour eux et pour leur famille.

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 dès qu'ils sont en situation de décision. Dans la société, lorsque la peur de l'échec est omniprésente, elle devient la principale contrainte de l'entrepreneuriat. Cependant, la nouvelle génération de fondateurs de *startups* est mieux armée pour s'affranchir de cette peur.

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 contrôler l'incertitude.

L'entrepreneur doit tirer profit de chacune de ses expériences, bonnes ou mauvaises 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 débuter. S'il ne tente pas une action, 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 réellement faire dans sa vie. 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 nécessairement 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.

En côtoyant les entrepreneurs régulièrement on s'aperçoit vite que l'entrepreneuriat est davantage une expérience passionnelle. 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. Lorsqu'ils tombent sous l'emprise de leur projet, ils vivent des moments exceptionnels de plaisir, de bien-être, 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 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 durant 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 le principal moteur de l'entrepreneuriat.

Et la tâche la plus importante des conseillers est de se servir de leur passion afin de 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.

Objection 5- Crée 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 remplir les étalages des magasins. Même les services tendent à se multiplier. Les consommateurs disposent de choix sans cesse grandissants et le rythme des changements va en s'accélérant. Le syndrome de l'excès de choix guette les entrepreneurs.

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!

Quant aux *startups*, elles ne sont pas à l'abri elles non plus des produits *me-too*³³(le Airbnb de la nature, le Netflix du livre...). 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 sans proposition de valeur manifeste.

Trop de choix sans qu'aucun produit ne se démarque crée de la confusion. Un consommateur confus n'est pas ouvert à acheter de la nouveauté. 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.

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 de leurs concurrents.

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 puissants biais anti-créatifs qu'ils rejettent d'emblée, sans même le savoir, les idées les plus créatives. 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

³³ Un produit me-too imite très fortement (produit et packaging) un produit d'un concurrent qui est un leader.

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 remplacer par ce qu'il leur est plus familier. C'est pour cette raison qu'ils vont souvent préférer des produits connus et qui ont fait leur preuve sur les marchés.

L'incertitude enclenche la recherche d'idées nouvelles. Mais en même temps, l'incertitude rend les entrepreneurs plus méfiants face à la nouveauté. 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 découvrir plus d'opportunités intéressantes que ceux qui travaillent seuls. La concrétisation 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. Une entreprise ne peut être construite à partir de rien, sans parler à personne. L'entrepreneuriat est une construction collaborative et sociale. C'est l'adhésion sociale qui détermine le succès d'un projet.

L'entrepreneur qui ne doit sa réussite qu'à lui-même est un mythe. Tous les entrepreneurs qui ont connu le succès ont à un moment donné reçu l'appui d'un mentor (ou des mentors), d'un pair, d'une personne d'expérience, qui les ont aidés et appuyés en leur donnant des conseils, de l'argent ou en leur ouvrant leurs réseaux.

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*³⁴, ou les

³⁴ Des entreprises de type familiale.

entreprises artisanales, les entrepreneurs à fort potentiel cherchent plutôt à mobiliser chaque partie prenante afin qu'elles s'impliquent dans leur projet.

Il est possible de débuter seul, mais tôt ou tard, l'entrepreneur devra s'entourer d'une équipe pour avoir accès à des moyens accrus. La réussite d'une entreprise dépend de la capacité de 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.

En tant que conseiller, vous faites partie aussi de l'équipe de l'entrepreneur. Ils viennent souvent cogner à nos portes d'abord et avant tout pour obtenir de l'information sur les différents programmes de financement. S'ils n'ont pas réussi à trouver du financement auprès des outils financiers conçus pour les *startups*, plusieurs se trouveront vers vous en dernier recours.

Généralement, les fondateurs de *startup* ont recours aux services des intervenants de leur écosystème de proximité dans le but de combler leurs faiblesses. Cet écosystème est un cercle fermé composé de VC, d'incubateurs/ accélérateurs, de mentors, de grandes entreprises, d'organismes en développement économique qui jouent un rôle de support. Tandis que les entrepreneurs, seulement les entrepreneurs dirigent la communauté *startup*.

Si nous désirons jouer dans cette talle, on doit être en mesure de répondre à ces trois questions fondamentales:

1. Quels sont vos succès, quelles sont les *startups* que vous avez aidés à créer, à développer et à revendre avec succès ?
2. Quel est votre degré d'implication auprès de chaque *startup*?
3. De quels moyens financiers disposez-vous et quel est votre réseau d'investisseurs et partenaires?

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

Une *startup* doit chercher à réduire la complexité et le degré d'incertitude en allant tester des hypothèses bien formulées. Les efforts déployés au préalable pour bien comprendre les besoins des clients potentiels peuvent faire la différence entre le succès et l'échec. Interviewer les proches ne suffit pas. Le plus grand danger qui guette une *startup* c'est d'investir du temps, de l'argent à construire quelque chose dont personne ne veut. L'entrepreneur doit débuter ses démarches en rencontrant des prospects afin de sonder leur intérêt. Avant de les rencontrer, il n'a pas besoin d'un produit/service parfait, encore moins d'un plan d'affaires. Il doit juste entamer le dialogue même si l'idée est encore vague.

Tenter de faire comprendre que le produit peut laisser indifférent l'acheteur constitue une des plus grandes difficultés de l'accompagnement. Si l'entrepreneur tarde à le faire, c'est probablement parce qu'il a peur du rejet, qu'il est intimidé devant le client ou qu'il a peur de perdre son rêve. Le subconscient nous protège d'ailleurs naturellement contre les situations où nous courrons le risque de rejet.

L'objectif de la validation est de trouver le plus vite possible la bonne combinaison entre la proposition unique de valeur et le bon segment de marché, et ce avant que l'entrepreneur n'ait plus de ressources.

Une bonne pratique : la préparation conjointe des rencontres de validation

Au contact des clients potentiels ou de leurs pairs, les entrepreneurs sont davantage à l'écoute. Ils ont plus de chance d'adapter leur produit en fonction des commentaires 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. Il se confinera dans les activités où il se sent le plus à l'aise. L'anticipation d'une rencontre avec des clients potentiels peut créer un stress intense et de la peur. Il résistera! Le conseiller en développement économique peut l'aider à diminuer cette contrainte 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 les prospects et en construisant un schéma de rencontre. À l'occasion, le conseiller peut lui-même prendre les rendez-vous. Son réseau de contacts peut s'avérer très utile. Les rencontres avec les clients peuvent se faire conjointement. Se sentant davantage supporté, l'entrepreneur développera sa confiance.

Objection 8- J'ai peur de me faire voler mon idée

Plusieurs porteurs de projet hésitent de parler ouvertement de leur idée de peur de se la faire voler. Cette crainte n'est pas fondée! Elle nuit même au développement du

projet. Le vol d'idées est très rare parce que l'effort demandé pour les concrétiser est tel, qu'il décourage ce genre de pratique.

Présenter une idée procure de nombreux avantages. En plus de se faire connaître en tant qu'initiateur du projet, cela permet d'avoir accès à d'autres points de vue qui permettront de la bonifier ou de la valider. Peut-être que ces personnes deviendront de futurs clients. Par contre, si l'entrepreneur ne fait rien pour la faire progresser, elle sera inévitablement reprise par d'autres ou disparaîtra par le seul effet du temps. D'ailleurs, au moment où l'entrepreneur a son idée, il est très probable que des dizaines de personnes travaillent sur des idées similaires. Lorsque quelqu'un a une idée, il a une fenêtre d'opportunité et le temps joue contre lui.

On ne peut obtenir une propriété intellectuelle sur une simple idée. Elle n'a pas plus de valeur qu'un courant d'air. La valeur de l'idée se crée que par l'effort déployé pour démontrer son utilité, pour la faire progresser et ainsi prendre de l'avance sur les concurrents. L'entrepreneur n'en devient propriétaire qu'en la concrétisant. Réussir en affaires ne demande pas nécessairement une idée différente ou novatrice, mais d'être le premier à la rendre sur le marché. Si on vous demande de signer un accord de non-divulgation (NDA) pour que l'on vous présente une idée, sachez que les VC ne le feront probablement pas. Ces derniers examinent peut-être simultanément trois ou quatre opportunités similaires. À ma connaissance, sauf dans les cas de fusions et acquisitions, aucun jugement de la cour n'a été exécutoire.

1.4.2. La passion : le plus grand des motivateurs

La passion est liée à notre quête du plaisir et au désir de nous épanouir. Elle nous pousse à faire des activités enrichissantes. Lorsque l'on suit 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 inclinaison pour une activité de quête de soi que les personnes aiment, qu'ils trouvent importante et pour laquelle ils sont prêts 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 triathlonien. 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 une immense sensation de bien-être parce qu'elle permet de créer des liens enrichissants avec les autres (l'enthousiasme est communicatif !), tout en développant un sentiment d'auto-efficacité. La passion peut même inciter les gens à sacrifier un peu de liberté afin d'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 ont du succès parce qu'ils font ce qu'ils aiment. Étant donné le changement constant auquel les entrepreneurs sont soumis, ils doivent rester ancrés sur ce qui les passionne, ce qu'ils aiment. Ces caractéristiques personnelles sont relativement stables dans le temps et servent de fondation sur laquelle ils peuvent construire un 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 constante évolution. 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, ils risquent de se préoccuper 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. Les biais et les heuristiques

Les perceptions influencent les décisions des entrepreneurs et par conséquent leurs actions. Lorsque les situations qu'ils rencontrent sont nouvelles, complexes et incertaines, les entrepreneurs font appel à des heuristiques afin de 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 de simplifier la prise de décision. Le gros bon sens, le test derrière l'enveloppe et l'intuition sont tous des heuristiques.

Les entrepreneurs qui possèdent le plus de connaissances préalables à leur projet sont plus réalistes. 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.

L'entrepreneur ne peut posséder toute l'information requise avant de se lancer en affaires. Il obtiendra la plupart de ses savoirs, sur le tas, dans le feu de l'action. Pour enclencher une action, il doit posséder juste assez d'information. Lorsque les biais sont positifs, la motivation et l'engagement de l'entrepreneur dans son projet sont multipliés. Sans ces deux éléments fondamentaux, tout passage à l'acte devient impensable.

Les biais cognitifs, c'est-à-dire des biais d'interprétation de l'information, qui peuvent avoir un impact négatif sur la poursuite du projet. Ils brouillent les perceptions et peuvent contribuer à la prise de mauvaises décisions.

Lorsque l'entrepreneur se fie davantage à son intuition et non à des hypothèses validées, le risque de dérapage est élevé. Hyper-optimiste de nature, il a tendance à surévaluer positivement le potentiel de ses idées et de ses projets. Cette illusion positive crée une distorsion entre ses propres perceptions et l'ancrage de son projet dans la réalité. Sous l'influence des biais, il agit comme s'il était absolument certain de connaître le succès. Il deviendra réticent de faire des validations terrain étant convaincu qu'il n'en a pas besoin. L'hyper-optimisme peut l'amène à évaluer de façon irrationnelle l'attrait d'un produit, l'intérêt du marché, sa capacité de contrôler l'incertitude ou encore la performance prévue de son entreprise.

Le plus dommageable de tous les biais est l'excès de confiance. Comme le mentionnait

le psychologue Daniel Kahneman, ce genre d'optimisme mène les gouvernements à croire que les guerres seront vite gagnées et que les projets structurants ne connaîtront pas de dépassement de couts, et ce, malgré les études très sérieuses qui démontrent le fait contraire.

Ce biais est tellement ancré dans notre esprit, qu'il est impossible à modifier, sans changer en profondeur notre mode de pensée. L'autre problème, c'est le bruit de fond qu'entend ou que ressent l'entrepreneur et qui crée une distorsion. Pour cette raison, deux personnes qui sont dans la même situation peuvent avoir des jugements très différents. L'humeur du moment a des effets pernicieux sur les décisions.

Inconscients de tous les risques et 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 évènements 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 forme d'inconscience de l'incertitude et les biais négatifs qui eux, mènent à des erreurs d'interprétation et à des risques d'échec plus élevés. Voici deux autres exemples de biais:

L'effet de halo

Les entrepreneurs retiendront l'information qui va dans le sens de leur première impression (positive ou négative), ce qui teintera (par leurs lunettes roses) leurs actions et décisions subséquentes. Il se crée alors un effet de halo autour du projet. Ainsi, s'ils aiment une idée, qu'ils sont convaincus du potentiel, ils susciteront, découvriront 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, en rejetant toute information qui va dans le sens contraire.

L'effet de la proximité

Le biais de l'effet de la proximité amène les entrepreneurs à préférer et à reproduire les idées qui existent autour de leur environnement immédiat. Ils s'attachent à une idée qu'ils connaissent déjà, même si le potentiel est modeste, plutôt que de prendre le risque d'explorer des idées plus intéressantes dont ils ne connaissent pas le potentiel.

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

La proximité pousse 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.

Qu'ils soient de nature perceptuelle, cognitive, ou émotionnelle, plus d'une trentaine de biais peuvent intervenir simultanément dans chaque décision importante. Voici différents types biais et leurs effets possibles:

Principaux biais qui influencent les entrepreneurs³⁵	
Types de biais	Effets possibles de ces biais
<ul style="list-style-type: none"> • Biais de la familiarité et de la simple exposition • Biais du conservatisme et de la 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 le mieux contrôler. Il choisit les informations qui vont 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 mal placé • Perte de confiance • Aversion aux pertes et aux regrets 	L'entrepreneur engage des ressources insuffisantes ou excessives. Il a l'illusion de contrôler les évènements, même ceux qui sont hors de 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 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 ce qui crée un effet d'entraînement incitant 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 l'entrepreneuriat.

L'analyse des biais est trop complexe pour en déterminer tous les effets. Mais il est possible de limiter leurs conséquences.

³⁵ D'après Jean-Jacques Pluchart, les biais psychologiques de l'accompagnement entrepreneurial, PRISM-Sorbonne

1.4.3.1. Comment limiter l'effet des biais

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 par le conseiller ont pour but de challenger les entrepreneurs, en suscitant l'apprentissage suite à une action. En situation de stress intense et d'incertitude, bien des entrepreneurs se concentrent sur les tâches pour lesquelles ils se sentent les plus compétents. Ils investissent moins d'énergie dans les autres tâches, même si elles leur permettraient de faire progresser plus rapidement leur projet. Un des exemples les plus manifestes, c'est lorsque les entrepreneurs sont en quête de financement ou de subventions, tôt dans leur projet plutôt que diriger leurs efforts pour aller chercher des clients payants.

Un biais cognitif peut mener à une erreur dans la prise de décision ou le comportement choisi. Il résulte d'une faiblesse 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 permettront de réaliser leur projet dans les meilleures conditions possibles.

Il existe au moins cinq pratiques permettant 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 crée un lien plus solide entre les habiletés et les motivations de l'entrepreneur. Ce dernier n'est pas seulement le responsable de ses actions, il est aussi l'observateur des effets découlant de ses actions. L'autoréflexion est une forme d'apprentissage à double boucle qui permet d'apprendre à planifier, à contrôler et à mesurer l'effet des actions. Certains entrepreneurs préféreront remplir des questionnaires d'auto-évaluation qui valideront 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 ou le guide GPS élaboré par le service de développement économique de la ville de Laval, le canevas du modèle d'affaires, la

courbe stratégique... Le conseiller en développement économique peut facilement les adapter dans un contexte d'accompagnement.

2— Accompagner l'entrepreneur à travers un processus type

Le conseiller en développement économique a pour responsabilité d'inciter l'entrepreneur à action, le *challenger*, et stimuler ses réflexions stratégiques à travers une logique d'affinement des différentes dimensions de son projet. L'accompagnement prodigué ne conseille pas vraiment. Il ne s'exerce pas à la place de l'entrepreneur. Il soutient en procurant aux entrepreneurs les moyens d'obtenir les ressources nécessaires à leur projet.

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

Il existe une large panoplie de processus types et d'approches tels, le Discovery-Driven Planning, le Design Thinking, le Lean Startup, l'effectuation, le Stage-Gate ou le SynOpp imaginé par Claude Ananou et Alain Thériault. Nous proposons à nos clients une version simplifiée de SynOpp (où la méthode A2O pour certains) qui introduit les concepts de l'effectuation et du Lean Startup. L'approche SynOpp vise à développer les compétences entrepreneuriales. Grâce à cette méthode, l'entrepreneur explore ses capacités, sa personnalité, tout en testant son environnement en temps réel.

Le processus type idéal 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 sont proposés par le conseiller et 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 conseiller devrait maîtriser au moins un processus type d'accompagnement. Même s'il aborde les thèmes à traiter dans une séquence planifiée, l'entrepreneur doit toujours garder le contrôle de son agenda. Selon ses priorités, ses difficultés ou encore pour des questions de préférence, il peut modifier l'ordre des thèmes à traiter ou moduler ses efforts, car il est 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 l'influence des biais. En ayant recours à des outils visuels et des techniques de créativité, l'entrepreneur peut aussi améliorer la profondeur de ses réflexions stratégiques.

Les outils tels « business Model Generation » d'Alexander Osterwalder, le « Jobs to be done » de Clayton Christensen, le «Strategy Canvas » de Kim et Mauborgne, le «One Pager Strategic Plan» de Verne Harnish sont adoptés par un nombre croissant d'entrepreneurs et sont facilement adaptables à un contexte d'accompagnement. Le conseiller peut les simplifier et les rendre plus ludiques à utiliser.

4- Crée 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. Le Groupement des chefs d'entreprise du Québec, le Mouvement québécois de la Qualité et le Centre des jeunes dirigeants de France (CJD) sont tous des exemples de communauté de pratique. Elle peut prendre aussi plusieurs formes telles, l'appel à tous, le partage collectif d'information stratégique et la mise en commun d'outils, le *crowdsourcing*, 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—Valider les hypothèses et les intuitions sur le terrain

L'entrepreneur accorde généralement plus de crédibilité aux commentaires de ses pairs et de ses clients qu'à vos propres conseils. L'entrepreneur qui se fie seulement à ses intuitions pour déterminer ce que devraient vouloir les clients s'interdit d'apprendre. Au début de ses démarches, l'idée qu'il se fait des besoins et des préférences de ses clients est généralement fausse. Tant qu'elle n'est pas validée, l'intuition est un mauvais guide dans la conception de nouveaux produits.

Les deux hypothèses les plus importantes à valider sont la proposition de valeur et les hypothèses de croissance. La première hypothèse consiste à vérifier si l'idée apportera réellement de la valeur aux clients et si on peut techniquement lui offrir. La deuxième hypothèse consiste à valider la capacité de l'idée de changer d'échelle (scale-up), c'est-à-dire le modèle de croissance. On pourrait tenter de recueillir leur opinion par un

simple sondage d'opinion ou une étude de marché, mais l'expérimentation active procure des résultats beaucoup 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 des clients potentiels, mais aussi avec des parties prenantes. Le but de ces validations n'est pas de vendre, mais d'explorer le marché afin d'accroître ses connaissances. Le conseiller peut contribuer à sa façon en l'aidant à se préparer (diminuer ses craintes), en ouvrant son réseau de contacts et en allant à l'occasion valider avec l'entrepreneur. C'est une occasion de voir l'entrepreneur en action et d'utiliser au besoin la technique du *shadow coaching*.

Comment explorer les besoins ?

Lors de l'entrevue avec des clients potentiels, l'entrepreneur peut utiliser cette séquence de quatre filtres de questions pour explorer leurs irritants:

- 1- De quoi se plaignent-ils?
- 2- Quand et comment le vivent-ils?
- 3- Qu'est-ce qu'ils ont tenté de trouver comme solution de rechange?
- 4- Comment peut-on 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 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, les principaux intéressés, les entrepreneurs, reconnaissent-ils la valeur de l'aide reçue? Comment peut-on créer une meilleure expérience client? Et quel processus entrepreneurial devrait-on adopter?

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 découvrir l'effectuation, la logique d'action des entrepreneurs expérimentés, le processus entrepreneurial nous était encore inconnu. La plupart du temps, lorsqu'ils parlent de leur réussite, les entrepreneurs ont 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 les erreurs qu'ils ont commises et qui auraient pu leur être fatales. Ils oublient aussi de mentionner le facteur « chance » omniprésent 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 qu'ils n'ont pas adopté un processus très planifié avec des objectifs précis, comme on tente de nous faire croire certains chercheurs. Ils ont réalisé des actions plus modestes, en commençant petit, très près de leurs moyens. Ils ont souvent amorcé 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. Ils n'ont pas perdu de temps à planifier et à rédiger leur plan d'affaires. Ils ont simplement fait une action, puis celle qui suit... pour ensuite démarrer quelque chose.

Leur modèle d'affaires était rarement clair au début. Il s'est construit progressivement, par tâtonnement, par essai et erreur, par de l'expérimentation active. Leur parcours ressemble davantage à un processus d'amélioration des idées qu'à un processus structuré d'étapes critiques à franchir. Les entrepreneurs d'expérience détestent faire des plans d'affaires parce qu'ils sont trop contraignants. Ils n'aiment pas non plus faire des études de marché parce qu'ils ont besoin de prendre eux-mêmes le pouls du

marché. Entreprendre ressemble beaucoup plus à une activité d'apprentissage et à un exercice de relation sociale, qu'à une démarche purement rationnelle. D'ailleurs entreprendre n'a rien d'un acte rationnel.

Encore aujourd'hui, ce que l'on enseigne dans les salles de classe ou encore, ce que l'on donne généralement comme conseil est très éloigné de l'action très terrain que font les entrepreneurs tous les jours pour faire progresser les idées, pour créer des entreprises, des produits ou des marchés. La plupart des outils utilisés par les conseillers ne sont pas conçus pour agir de manière entrepreneuriale dans un environnement d'extrême incertitude.

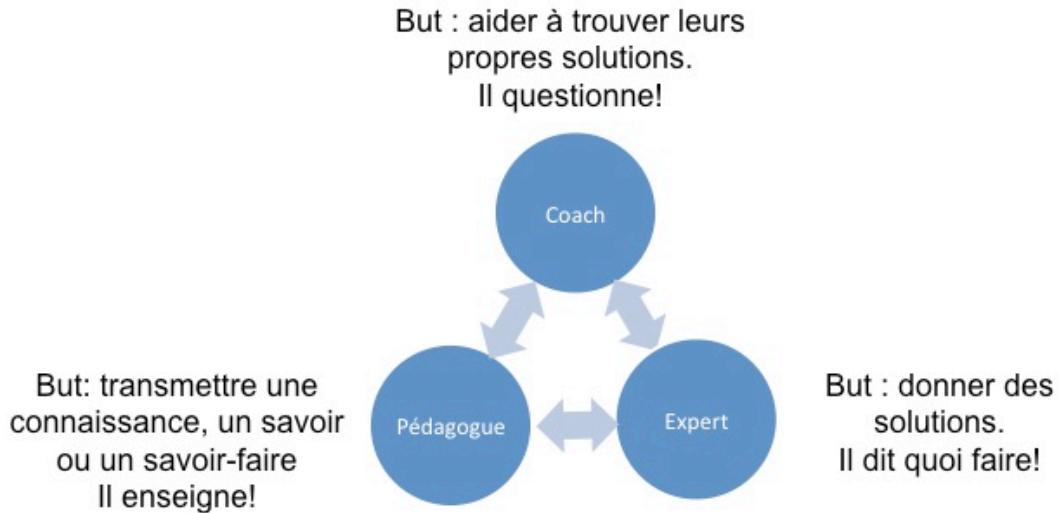
L'accompagnement des *startups* doit d'abord miser sur l'entrepreneur et non sur son projet. Le conseiller favorise les apprentissages et la gestion des attentes à travers un instrument, le projet d'affaires. Il doit faire progresser l'entrepreneur à travers deux buts opposés, viser l'autonomisation, tout en créant un lien d'interdépendance et de confiance. Accompagner est en sorte l'art de la prochaine étape.

L'accompagnement crée les conditions de prise en charge de l'entrepreneur par le conseiller à travers un instrument, son projet d'affaires. Il fait vivre une expérience aux clients qui peut être positive ou négative. Vos pratiques opérationnelles contribuent à cette expérience. Elles permettent de générer des solutions qui feront progresser l'entrepreneur et son projet tout en contribuant à la gestion de ses attentes. L'ensemble de l'expérience vécue contribue à votre réputation.

Le conseiller 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 la création de valeur.

Pour jouer pleinement son rôle, le conseiller peut choisir parmi les trois axes d'interventions suivants. 1— Il peut prendre le chapeau de l'expert, 2 — du coach ou 3 — du pédagogue. L'axe choisi dépend de la nature du projet, des moyens de l'entrepreneur et de l'environnement dans lequel il évolue. Le coaching d'affaires est une forme d'accompagnement fort prometteuse qui a pour but de développer le 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 conseiller 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 points de vulnérabilité³⁶ devraient être abordés par le coach. 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 comme axe de développement fournit une partie des moyens nécessaires pour développer les idées et diminuer les contraintes de l'entrepreneur. Il va aussi l'aider à accorder autant d'importance aux fonctions financières, marketing, de la recherche et développement et du développement de produit.

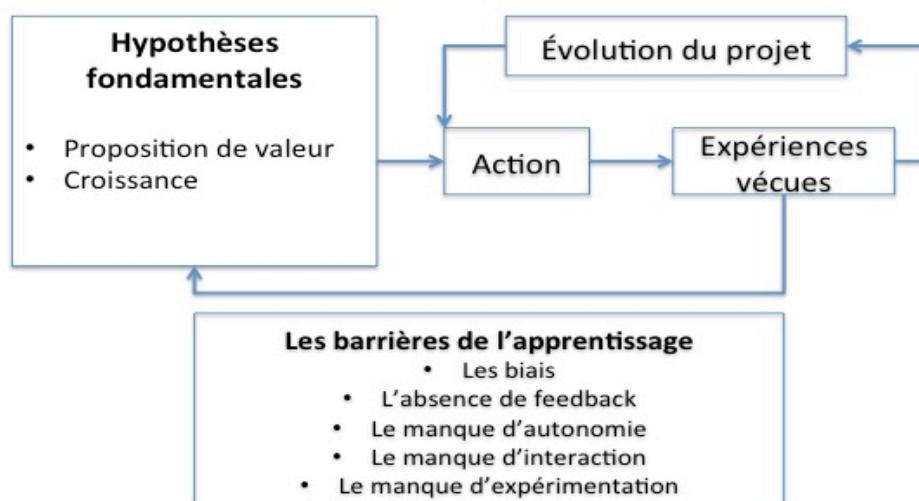
³⁶ Voir le livre Faisabilité de projets, aspects oubliés de l'analyse d'Olivier Mesly à ce sujet.

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*

Pour faire progresser ses idées, l'entrepreneur agit, apprend de ses actions, construit sur ce qu'il a appris (agir- apprendre- construire). Après avoir complété la séquence, il fait une itération en recommençant le cycle et agit de nouveau. L'apprentissage qui en découlant lui permettra de prendre la décision de persister, de pivoter ou de redémarrer sur une autre piste. Grâce à l'expérimentation, l'entrepreneur en apprendra beaucoup sur lui et sur son projet. Pour l'aider à mieux gérer l'incertitude, l'entrepreneur peut faire ce que Chris Argyris appelle de l'apprentissage en double boucle. Ainsi, l'apprentissage découlant de ses actions (qu'est-ce qu'il fait) remet en cause ses propres valeurs (pourquoi il le fait) et en même temps, remet en cause les résultats de ses propres actions (qu'est-ce qu'il obtient de ses efforts). Il apprend à détecter les écarts de perceptions et les erreurs d'interprétation et à les corriger. La découverte des écarts est la première étape de l'apprentissage. Sans prise de conscience de ces écarts, l'apprentissage n'est pas possible.

L'apprentissage en double boucle



Grâce à l'apprentissage en double boucle, l'entrepreneur ne prend pas seulement conscience de ces écarts, il change aussi ses valeurs et ses croyances qui ont contribué à créer cet écart. Par exemple, l'entrepreneur peut se demander pourquoi les clients ne sont pas au rendez-vous et chercher des façons de rehausser son offre. C'est de l'apprentissage par simple boucle qui mise sur la découverte de problèmes et de solutions. Il peut aussi chercher à découvrir comment pareille situation est apparue soudainement et pourquoi le manque d'intérêt des clients n'a pas été soulevé plus tôt dans ses démarches. C'est un apprentissage en double boucle.

Ce type d'apprentissage favorise la réflexion stratégique. Il permet de *challenger* les hypothèses fondamentales du projet et les croyances de l'entrepreneur. En s'intéressant non seulement au résultat des actions, mais aussi aux valeurs et croyances, le processus entrepreneurial devient beaucoup plus constructif. Vous pouvez susciter l'apprentissage en double boucle en posant des questions orientées telles que:

- 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?

La méthode des «5 pourquoi» favorise aussi l'apprentissage en double boucle en cherchant les causes d'un problème et en remontant jusqu'à ses causes racines. Par ses outils et ses compétences, le conseiller fixe les balises de l'accompagnement. Il a pour mission de transformer les démarches de l'entrepreneur en une expérience positive qui lui permettra de transformer son projet en une entreprise viable. Atteindre la rentabilité et les stades de croissance constitue cependant un tout autre défi.

Modèle d'accompagnement des startups

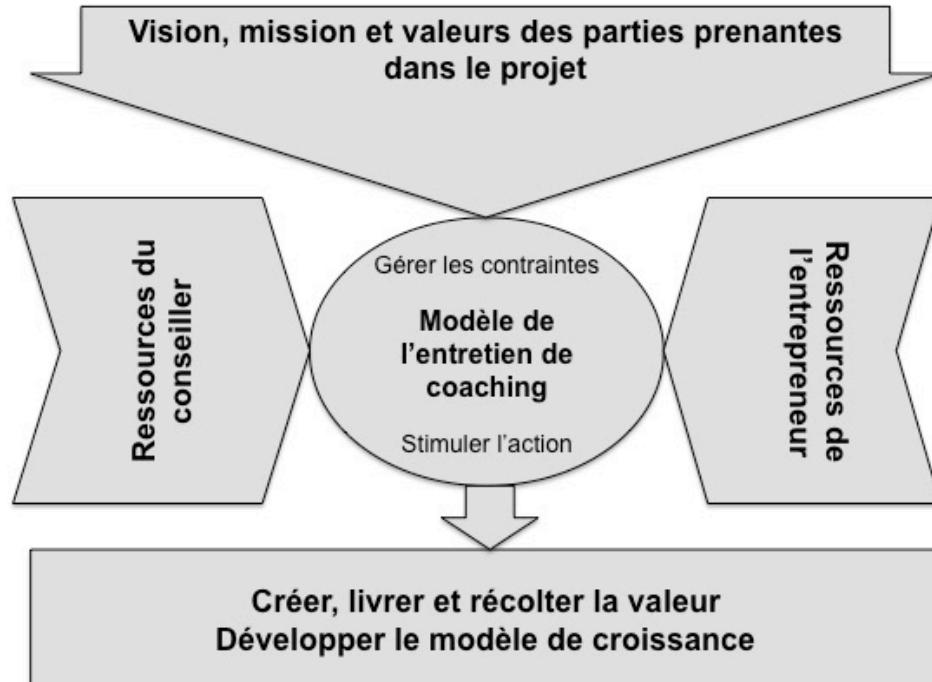


Figure 1 Modèle d'accompagnement des startups

Dans le modèle d'accompagnement d'une *startup*, la création de valeur est l'objectif ultime recherché par le conseiller et l'entrepreneur. Le travail du conseiller 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.

Plutôt que de prendre le rôle d'expert et dicter les actions à faire, l'accompagnement est orienté vers la co-construction. L'entrepreneur et le conseiller amènent leurs moyens

respectifs afin de réaliser le projet d'affaires. La réputation du conseiller 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

Les cinq intentions du conseiller :

- 1- Alimenter la vision et la passion;
- 2- Contrôler les biais;
- 3- Développer l'expertise entrepreneuriale;
- 4- Diminuer les contraintes et les barrières;
- 5- Stimuler l'action.

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 conseiller utilise une trousse à outils évoluée afin d'aider son client à accroître la valeur de son projet et à grandir comme entrepreneur. Afin que le modèle d'accompagnement fonctionne, le conseiller doit suivre ces quatre règles qui encadreront son accompagnement. Les voici:

1— S'imposer de hauts standards de conduite professionnelle

Conserver et améliorer la réputation d'intégrité et de dignité du conseiller. Il est engagé dans un processus d'amélioration continue. Il gère les attentes de ses clients 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 conseiller part toujours des enjeux de ses clients. Il gère ses propres attentes en fonction de leur agenda. Il tente de bien comprendre leur point de vue et non d'imposer le sien. Il évite de chercher la bonne réponse. Toute objection de la part des clients est un signe positif qui démontre leur implication dans la démarche.

3— Mériter le privilège d'avancer avec le client

Le conseiller soutient ses clients afin de les faire évoluer, en commençant par de petits succès rapides, pour ensuite les guider vers des actions beaucoup plus structurantes. Il encourage les clients à exprimer clairement leurs peurs, leurs craintes, leurs contraintes pour trouver des solutions avec eux. Il aide à générer des options qui sont en concordance avec les moyens des clients. 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 conseiller 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 conseiller.

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

Le conseiller écoute, pose des questions à fort impact, et fait participer activement les clients à chaque étape de leur projet. Si les clients résistent ou s'ils sont en opposition avec ce qu'il leur dit, c'est un signe de leur implication.

En appui au coaching, le conseiller utilisera des outils cognitifs et de création de valeur pour aider l'entrepreneur à progresser. Le canevas du modèle d'affaires, le canevas stratégique, le canevas de la proposition de valeur font partie de sa trousse à outils.

Grâce à ces outils, le conseiller 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 clairement 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) ou en redémarrant complètement son projet avec de nouvelles hypothèses fondamentales.

Le dilemme créatif des conseillers en développement économique

L'être humain est naturellement intolérant à l'incertitude. Son cerveau est construit de façon à reconnaître l'incertitude dans une situation donnée et la transformer en quelque chose de plus certain. Plus une idée est créative³⁷, plus elle est nouvelle. Plus elle est nouvelle, plus elle est considérée comme incertaine.

Plusieurs conseillers en développement économique font face à ce dilemme créatif. D'une part, ils désirent que les entrepreneurs fassent preuve de créativité dans leurs solutions. En même temps, ils proposent une démarche structurée dans le but d'éliminer les risques. Le conseiller peut donc 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 impliquées dans le projet 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 génèrent 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 en terme d'échéanciers, de budgets, de risques et de ressources. Dans une organisation, le gestionnaire désire peut-être plus de créativité, mais en tant que gardien de l'entreprise, il adopte souvent une perspective qui le pousse, bien inconsciemment, à

³⁷ Une idée est créative lorsqu'elle est considérée comme étant nouvelle, applicable, claire et pertinente.

rejeter de bonnes idées parce que jugées trop risquées ou incertaines. Cette situation peut devenir une source intense de conflit entre ces deux rôles.

Tout comme les gestionnaires, les conseillers peuvent aussi être sous l'influence de ce biais créatif qui les empêche d'accompagner les entrepreneurs qui ont 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 dans une nouvelle idée, le conseiller misera davantage sur des outils de planification tels que le plan d'affaires, au risque de mettre en péril la motivation de l'entrepreneur.

Que l'on adopte le rôle d'initiateur d'idées ou de gestionnaire, ils sont très utiles au projet, mais doivent intervenir au bon moment. Plusieurs idées intéressantes font du surplace par manque d'encouragement. Le conseiller doit permettre à ses clients d'explorer davantage leurs idées. 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'exploration³⁸.

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?

³⁸ Comme mentionné précédemment, il existe une technique de résolution de problèmes intitulée la méthode des cinq pourquoi. Elle sert à analyser les relations causes-effet 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 agile

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

Afin d'augmenter l'impact de son accompagnement, le conseiller doit développer ses habiletés de coaching. Un coach agile est une personne qui est reconnue pour avoir accompagné plusieurs *startups* dans l'adoption de valeurs et de pratiques *lean*. Il connaît les défis qu'une startup peut rencontrer tout au long du processus. Le coaching agile repose sur l'écouter et sur l'art de poser des 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 lancer sa *startup*. L'accompagnateur désire par ses questions, stimuler les réflexions et susciter son engagement. Il fournit une structure qui permettra de faire évoluer l'entrepreneur à travers son projet d'affaires.
- **Une technique**: qui repose sur les bonnes questions à poser et un bon inventaire de questions selon chaque étape 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 enchainement de questions commençant par « Q » afin de créer plus d'impact. Le conseiller débute en posant des questions qui permettent 1- d'établir les priorités de l'entrepreneur, et par la suite, 2- 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 ce 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 contraintes (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 seront les prochaines étapes?)
- Qu'est-ce qui a été accompli?
 - Qu'est-ce qui reste à faire?

Les quatre règles du coaching agile

- 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

Les écarts entre les croyances de l'entrepreneur et ses découvertes terrains découlant de ses actions, constituent de la matière première propice à l'entretien de coaching. Les questions posées par le conseiller servent à ramener ses 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 de professionnels en développement économique) ou encore celles par Coaching de gestion inc.

Le coaching d'affaires, tel qu'il est enseigné, a cependant des limites. Tout d'abord, dans une relation de coaching conventionnelle, le conseiller n'est pas impliqué dans les décisions et les actions prises par l'entrepreneur. Il est vrai que ce dernier doit demeurer propriétaire de son projet. Cependant, comme le projet est développé en co-

construction, le conseiller doit contribuer à faire progresser le projet et demeurer impliqué tout au long du processus entrepreneurial.

Ensuite, le coaching d'affaires est une technique efficace pour gérer les défis personnels de l'heure. Cependant, dans le cadre de tout projet, il y a des étapes à suivre et des aspects du projet qu'il faut nécessairement traiter.

Le conseiller n'est pas passif dans la démarche. Il a les mêmes objectifs que l'entrepreneur : créer une entreprise viable. Le conseiller amène ses moyens, qui combinés avec ceux de l'entrepreneur, favorisent le développement du projet en co-création. 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 le metteur en scène du projet. La facilitation est une forme de coaching d'entreprises qui permet de tenir compte de ces dimensions. Le facilitateur enseigne aux entrepreneurs à changer leurs buts par eux-mêmes par un travail collaboratif.

1.5.3. La facilitation d'entreprises

Ancien coopérant international, Ernesto Sirolli a élaboré et testé avec succès l'approche du développement économique qui mise sur la facilitation d'entreprises. C'est une façon d'accompagner les entrepreneurs et de mobiliser 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 accompagnement percutant. Il est structuré autour des forces et des passions de l'entrepreneur. La philosophie est basée sur l'idée que ceux qui ne veulent pas d'aide ne seront pas accompagnés. Le facilitateur travaille seulement avec ceux qui sont motivés à apprendre.

La première expérience de facilitation remonte en 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 l'approche de la facilitation.

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

Les fondements de cette stratégie remontent dans les années 70 où Ernesto Sirolli, alors âgé de 21 ans, travaillait en Afrique pour 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 à accroître leur qualité de vie. L'agence envoya cinq coopérants dans une petite communauté le long de la rivière Zambèze en Zambie, afin d'enseigner à une tribu de chasseurs-cueilleurs les rudiments de l'agriculture. Les coopérants avaient conclu (pour la communauté) que la qualité de vie des habitants serait meilleure si ses habitants apprenaient à cultiver des fruits et des légumes.

Fidèles à leurs racines italiennes, les premières cultures choisies par les experts furent la tomate et la courge. 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. Ce projet n'intéressait pas les membres de la tribu. Pour les motiver à venir cultiver, les coopérants ont commencé à les payer. Parfois ils venaient travailler. Les experts étaient étonnés qu'il n'ait pas d'agriculture dans une vallée aussi fertile. Mais, au lieu de leur demander pourquoi ils ne cultivaient rien, ils ont simplement dit, « Dieu merci, nous sommes là. Juste à temps pour sauver les Zambiens de la famine. » 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 mures.

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-experts. 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, le leadership 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 fonctionne la facilitation d'entreprises :

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 lui recommande des candidats. Le bouche-à-oreille fait son travail.
2. Pour décider ou non d'aider, le facilitateur évalue, non pas la viabilité du plan d'affaires, 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. Ces talents font partie de leurs moyens qu'ils peuvent mobiliser pour se lancer en affaires.
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 la plus puissante des motivations. Elle 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 le désir de s'impliquer dans un projet d'affaires.

Les travaux du psychologue Carl Rogers, d'Abraham Maslow et d'Ernst Friedrich 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 la plénitude. 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 qui tuent telles que, « 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 plan d'affaires? », le facilitateur oriente ses questions afin de découvrir les véritables passionnés. Il ne doit pas perdre de temps avec de simples « touristes » recherchant toute leur vie le projet idéal, la destination ultime, mais qui n'y sont nullement attachés, ou commis. En posant des questions percutantes, le conseiller peut identifier ceux qui sont prêts à tout mettre en œuvre pour concrétiser leur idée. En voici quelques une :

- 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 aimerez faire?

Ce type d'individus étant plutôt rare dans notre société, il faut donc s'armer de patience pour les trouver.

Une fois la passion qui anime l'entrepreneur est identifiée, le conseiller peut aborder la question du risque. En repérant toute incongruité dans le projet, l'entrepreneur peut prendre conscience des points de vulnérabilité. En stimulant les passions et en éliminant une à une les contraintes, l'entrepreneur se donne la permission d'explorer les idées et renforce sa capacité d'action.

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 du processus entrepreneurial. Elle mérite qu'on y consacre plus d'efforts. Les entrepreneurs ne se donnent souvent pas la permission d'aller au fonds de leurs rêves. Ils ne divergent pas suffisamment et convergent trop tôt. Ils finissent avec une idée banale, peu stimulante, à potentiel limité.

La facilitation en action

Une entrepreneure vient de commencer à explorer une idée qui semble avoir un potentiel limité. Quelque chose la retient.

Lors de notre première rencontre, j'ai commencé à investiguer ses contraintes en lui posant cette question: « 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 dans la poursuite de leurs rêves. Lorsqu'on aide quelqu'un à rêver, on crée dans sa tête un espace fertile et très créatif.

Rapidement, elle s'est butée à la rentabilité du projet. Le risque de faire un échec la freinait. Je lui ai posé une autre question : « qu'est-ce qui peut arriver si tu ne réussis pas? » En confinant la perte à un niveau acceptable, l'entrepreneure peut libérer son esprit des éléments négatifs de son projet et passer à d'autres choses.

Je lui ai alors mentionné que les questions de rentabilité sont importantes, et méritaient d'être abordées en temps et lieu. Pour l'instant, on pouvait se donner la permission d'explorer ses idées.

Elle m'a alors avoué qu'elle aimait vraiment donner des formations sur le protocole, l'étiquette et le savoir-vivre. Le manque de connaissance de ma cliente sur les tenants et aboutissement d'une telle entreprise était flagrant. Elle ne savait pas par quel bout

commencer. Souvent, les entrepreneurs disposent de tous les moyens requis, de tous les matériaux bruts pour allumer un feu, et même quelques étincelles. Mais ils ont besoin de feu, pour transformer toutes ces matières en énergie. C'est pourquoi le feu de la passion est aussi important.

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 ma cliente connaissait sur le sujet. La liste était plus longue que prévu. Les entrepreneurs sous-évaluent souvent leurs propres moyens. Je lui ai demandé de me faire la liste de toutes les questions qu'elle se posait, dont elle n'avait pas encore la réponse. Son prochain devoir? Chercher des réponses; sur Internet, auprès de son réseau de contacts, en allant visiter des concurrents... et me revenir dans deux semaines. Avec son accord, j'allais consulter quelques spécialistes. Mon travail ne consiste pas à dire quoi faire, mais à alimenter le feu par l'information à valeur ajoutée que je possède ou que je peux trouver dans mon réseau. Par mon expertise et mon réseau de contacts, je peux contribuer à son projet. C'est de la co-création!

Principe 2- Aider seulement des gens qui réclament votre aide

Le processus qui mène à l'autonomisation part toujours de l'individu, jamais du conseiller. L'entrepreneur doit se motiver par lui-même et faire ses propres démarches. Ils doivent seulement savoir qu'il y a une ressource compétente et expérimentée qui peut l'aider. Si l'entrepreneur ne réclame pas son aide (autre que financière), il ne pas intervenir.

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 à cette condition 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 angles de la co-construction, du partenariat et du réseautage sont explorés. 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.

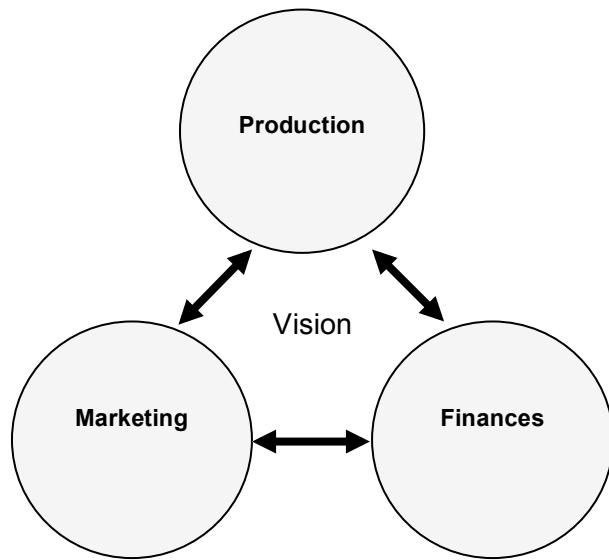
« Juste parce que je *challenge* tes hypothèses ne signifie pas que je ne crois pas en toi. C'est tout le contraire. Je crois tellement en ton projet que je veux te pousser à aller encore plus loin, d'être plus clair, et de faire mieux »- *Coach Davender Gupta*

À partir d'outils tels, le canevas du modèle d'affaires, le canevas stratégique, le SynOpp ou le plan d'affaires (tout dépend comment on l'utilise), le facilitateur peut aborder les grandes lignes du projet, et toucher notamment les aspects financiers (combien de ventes par semaine, combien d'unités vendues, combien cela te coûte produire...) qui sont trop souvent négligés 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 simplifiés pour en arriver à avoir une idée du résultat. Quelques calculs financiers sommaires derrière un napperon de restaurant lors d'une rencontre sont souvent suffisants pour faire comprendre les contraintes économiques du projet.

Principe 3- La triade de la gestion

La mauvaise gestion tue les entreprises. Ce sont les gens qui dirigent les entreprises qui connaissent des échecs. Et pas l'argent! Nous ne portons pas assez d'attention aux habiletés de gestion de l'entrepreneur et à 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. L'entrepreneur doit faire de beaux produits ou livrer de bons services;
- 2) ***Les habiletés commerciales et de marketing***: savoir mettre en marché et vendre les biens ou les services. La stratégie marketing doit être efficace;
- 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. Les indicateurs de performance doivent être mis en place et la gestion doit être prise au sérieux.



Une *startup* doit accorder autant d'importance aux fonctions commerciales, financières et opérationnelles. Si une de ces fonctions est absente, l'entreprise ne pourra être rentable, même si des sommes importantes sont investies pour la maintenir à flot. L'entreprise *Ross Video* d'Ottawa démontre bien ce dilemme qui touche la plupart des *startups*. À ses débuts, l'ensemble des efforts était investi dans la recherche de financement et le développement de produits. Il n'y avait que trois personnes pour s'occuper des ventes et du marketing. À cause du nombre peu élevé de clients, l'entreprise était considérée par plusieurs comme un secret bien gardé de l'industrie. Le fondateur a commencé à faire ses classes, en allant faire des démos auprès de prospects afin d'en apprendre davantage sur le marché et la compétition. Ceci lui a permis de construire à la suite de cet apprentissage accéléré, une excellente force de vente et une très bonne image de marque. Aujourd'hui, son département de marketing compte plus de 100 employés. Lorsqu'on assure une telle présence sur le marché, des relations étroites avec les partenaires se développent. Cela permet d'attirer aussi d'autres entreprises qui désirent elles aussi devenir partenaires.

Accroître les ventes est la plus grande priorité d'une *startup*. L'entrepreneur a la responsabilité de générer les volumes de ventes suffisants pour dégager des marges qui lui permettent de couvrir ses frais fixes et générer des profits acceptables.

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

Les cinq erreurs à éviter

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. Surdévelopper 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 leur accorder moins d'importance. Bien des gens sont en amour avec leur produit, mais ne sont pas suffisamment en amour avec leurs clients. Les deux devraient être d'égale valeur.

Le facilitateur d'entreprises reconnaît d'emblée que son client n'a pas toutes les habiletés ni l'intérêt de travailler avec toutes les fonctions de son entreprise. Il incite l'entrepreneur à regarder la vérité en face : « Regardez, vous êtes seul dans votre entreprise. Comment allez-vous vous occuper des trois fonctions? » Il trouve avec des solutions, comme former d'une équipe autour de lui, bénévole ou non, pour l'aider à exécuter toutes les fonctions de la triade de gestion.

Une bonne façon de découvrir l'intérêt pour une habileté particulière consiste à revoir avec lui les grandes lignes de son projet, par exemple, en prenant la table des matières d'un plan d'affaires et en lui demandant quelle section il aime faire et pourquoi. Rapidement, vous découvrirez celles qui l'intéressent le plus et celles qu'il aura

tendance à accorder moins d'importance. Les gens deviennent plus ambitieux lorsqu'on les aide à éliminer ce qui les empêche d'agir.

Le développement d'idées constitue la partie romantique du processus entrepreneurial. L'élaboration d'un nouveau produit est sa partie ludique. Plusieurs entrepreneurs ont un intérêt marqué pour cette fonction. Aimant travailler le produit dans ses moindres détails, ils préfèrent investir leurs énergies dans les tâches qui leur permettront de laisser libre cours à leur créativité sans trop se soucier des besoins du marché ou de la viabilité du projet.

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 vendre ce qu'ils ont déjà en main, même si c'est encore imparfait. C'est le cas d'ingénieurs, d'artisans ou d'inventeurs qui sont trop près de leur produit. Plutôt que vendre les « plus », 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 après avoir épuisé ses ressources.

Principe 4- Accroître les moyens de l'entrepreneur

Une entreprise se développe sur la base d'interactions humaines. L'entrepreneuriat est davantage une question d'adhésion sociale que de compétences techniques. La capacité de s'entourer, d'interagir et d'obtenir des engagements, sont 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. 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, mais aussi du réseau de contacts de l'entrepreneur et du facilitateur. Selon l'approche de Sirolli ou de Bizfizz en Grande-Bretagne, 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.

L'équipe minimum viable (EMV)

Les *startups* éprouvent souvent de la difficulté à attirer des talents et des ressources. 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 viable 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 réussi à créer sa propre 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 de changer l'équipe et d'essayer une nouvelle combinaison.

Une bonne pratique : le panel communautaire

Les entrepreneurs ne peuvent maîtriser toutes les fonctions d'une entreprise. Afin de compléter leurs expertises, ils doivent bien s'entourer. Les premiers réseaux d'affaires sont très importants. La création d'un panel communautaire constitue une bonne pratique. Constitué de 20 à 30 personnes expérimentées possédant un bon réseau de contacts, le panel 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.

Ce panel 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! Ce sont des gens qui veulent faire une différence dans leur communauté, et 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 la réponse, mais jamais aussi rapidement et avec autant de profondeur. Lors de ces rencontres, le jugement n'est pas permis. C'est le désir d'aider, et de contribuer à la réussite entrepreneuriale et au dynamisme de la communauté qui rend le panel aussi efficace.

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 Ligue majeure de baseball utilisent les bâtons produits par Sam Holman de l'entreprise canadienne Sam Bat. 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 était 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 pardessus tout, c'est le contact direct avec ses clients, les conseiller et adapter le bâton qui répondra le mieux à leurs besoins.

Qu'est ce que ses bâtons de baseball ont de différent? Il a inventé une façon de les rendre plus solides. Plutôt qu'utiliser le frêne comme la plupart des bâtons, les siens sont fabriqués à partir d'érable à sucre. La balle voyage plus loin et le bâton brise moins souvent. Ces deux caractéristiques sont recherchées par les joueurs de la ligue majeure de baseball comme Barry Bond, Sammy Sossa et des centaines d'autres qui désirent augmenter leur moyenne au bâton!

Menuisier à la retraite pour le Centre national des Arts à Ottawa, il a une connaissance approfondie du bois, des diverses essences et leurs propriétés. Son aventure débute par une journée de printemps, Sam était confortablement assis dans sa brasserie préférée le Mayflower, avec son ami Bill MacKenzie qui était dépisteur pour club de baseball les Rockies du Colorado. La discussion tourna 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 en immersion. 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. Il voulait tout connaître de ce domaine avant de se lancer dans l'élaboration d'une solution. Ses recherches l'amène à visiter le bureau des brevets, la librairie du Conseil canadien du bois et les divers centres de recherche spécialisés. Pour un passionné du bois, les recherches n'arrêtent jamais.

Le premier bâton de Sam est sculpté à même un barreau 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 maîtrisée 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, sont les premiers à l'adopter.

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 », déclare-t-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.

Qu'est-ce que vous lui conseillez de faire à cette étape?

- Comment pouvez-vous l'amener à prendre conscience de l'importance de la triade de gestion? De la nécessité de s'entourer?
- Comment abordez-vous la question des subventions? De son montage financier?
- Quels acteurs devrait-il approcher ou étudier?
- Quels sont les principaux facteurs de risques et les principaux facteurs d'incertitude de l'entreprise? Comment peut-il les gérer?
- Quelles hypothèses devrait-il valider en premier? Comment?

1.5.4. Chercher l'équilibre entre le vertige et la déception

« Les startups qui réussissent sont celles qui parviennent à itérer assez de fois avant d'épuiser leurs ressources » – *Eric Ries*

Tous les individus sur terre sont motivés à faire des activités avec lesquelles ils gagneront en plaisir et qui leur éviteront de la souffrance. L'entrepreneuriat suit ces mêmes principes. Toutes les *startups* font vivre aux entrepreneurs un mélange de vertige et de déception. Ils recherchent à travers le processus entrepreneurial choisi, une forme d'équilibre entre leurs émotions immédiates et leurs émotions attendues. Les *startups* évoluent dans des environnements incertains. L'incertitude et le doute peuvent donner naissance à de l'anxiété, au découragement, de la peur ou de la frustration. Elle ouvre aussi la porte à des ensembles d'émotions positives tels que le bonheur, le plaisir et le sentiment d'autoefficacité.

L'entrepreneur agit pour ne pas se laisser dominer par ces émotions négatives. Il le fait pour deux raisons; pour se débarrasser d'une menace ou pour tirer parti d'une occasion favorable. Lorsqu'il pense avoir du contrôle sur le résultat, qu'il peut accorder une valeur à son action, et qu'il peut la choisir volontairement, il passera naturellement à l'action. À l'inverse, s'il ne croit pas être en contrôle, et ne voit pas les gains que procure l'action, il résistera. Ceci est vrai aussi pour les actions que vous lui proposez de faire, même si vous savez qu'elles lui seront bénéfiques.

Dès que l'entrepreneur s'engage dans un projet, il vit simultanément deux processus; un processus d'apprentissage et un processus de détérioration.

À partir d'une idée souvent floue, l'entrepreneur essaie par tâtonnement d'intéresser de futurs clients. La rétroaction recueillie des interactions avec les autres et les résultats de ses expérimentations constituent des sources inestimables d'apprentissage qui lui procurent beaucoup d'enthousiasme et de satisfaction personnelle. Il a le sentiment que les choses progressent.

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 les démarches sont longues et les résultats lointains, 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 négatif a des chances d'abandon très élevées.

En même temps, il doit travailler d'arrache-pied pour faire progresser son projet. L'angoisse, l'usure, la fatigue, les conflits interpersonnels, le retour à la réalité, les échecs sont des conséquences inévitables. Il s'épuise de plus en plus jusqu'à ce qu'il n'ait plus de ressources pour continuer.

Le temps constitue un facteur crucial pour une *startup*. 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 et que l'attrait de projet disparaissent par le seul effet du temps.

Le désir de devenir riche instantanément

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

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

Beaucoup de prétendants pensent avoir trouvé l'idée qui leur permettra de faire fortune sur Internet. Tous attendent une offre de rachat. La récompense fait rêver, mais il y a en fin de compte que très peu d'élus. Plus de 90 % des startups connaîtront l'échec. Quelque 99,5 % des *startups* n'obtiendront jamais de financement de la part des VC. Celles qui font fortune sont très rares. Le professionnel doit savoir gérer les attentes des clients, notamment au niveau du succès attendu.

L'entrepreneur amorce le processus entrepreneurial par le simple désir de relever un nouveau défi. Cette phase est marquée par un état d'activation physiologique très active, chargée d'émotions, à la fois positive et négative. L'excitation domine la plupart du temps, même s'il vit aussi des passages à vide.

Selon Alexander Osterwalder, coauteur du canevas du modèle d'affaires, dès que l'entrepreneur commence à explorer de nouvelles idées, il entre dans un espace généralement incertain. Il ne peut savoir à l'avance si l'idée va fonctionner.

Pour se convaincre du potentiel d'une idée, il émet des hypothèses fondamentales. Cependant, à cause de ses biais cognitifs et de son inexpérience, il perçoit plus positivement le potentiel, qu'il ne l'est en réalité. Il compense pour l'incertitude vécue par un excès de confiance. Le potentiel de l'idée est donc surévalué tandis que le temps et les ressources dont il aura besoin pour la concrétiser sont sous-évalués. Toutes les erreurs fatales qu'il pourrait commettre lui sont encore invisibles. À ce stade, le conseiller et l'entrepreneur ne partagent pas nécessairement la même vision de ce qui fonde le succès d'une *startup*.

À mesure qu'il reçoit des rétroactions de l'environnement, son projet devient de plus en plus clair. L'incertitude diminue. Les risques aussi.

Les surprises, qu'elles soient positives ou négatives, lui procureront des leviers pour modifier son projet. S'il est ouvert, il voudra corriger le tir en convoitant de nouveaux créneaux de marché, ou en retravaillant ses idées pour créer un nouvel ensemble de proposition de valeur. Dans l'approche du «Lean Startup», c'est ce que Eric Ries appelle **pivoter**. Il ne peut prévoir au départ le résultat de ses actions ni même si le résultat obtenu par ses actions lui permet de vivre l'émotion à laquelle il s'attendait. C'est en cours de route qu'il découvrira le potentiel réel de son idée et ses capacités entrepreneuriales.

En entrepreneuriat, l'incertitude est partout. Il y a des façons de réduire l'incertitude. Voici cinq façons proposées par Alexander Osterwalder pour réduire les risques et l'incertitude:

1. L'incertitude est au maximum au début des démarches

Ne perdez pas trop de temps avec le plan d'affaires. Généralement, les entrepreneurs ne comprennent pas bien l'impact de l'incertitude sur leur projet. Lorsque les risques et l'incertitude sont grands, cela ne sert à rien de perdre trop de temps pour raffiner et perfectionner l'idée. Il est préférable de travailler avec une idée brute, et la rendre juste assez claire afin d'être en mesure de la tester, même si elle n'est encore que sur papier. La priorité des *startups* consiste à chercher le bon modèle d'affaires et la bonne combinaison de proposition de valeur.

2. Commencer par tester les hypothèses les plus risquées

L'entrepreneur fait de nombreuses hypothèses sur le comment et le pourquoi l'idée choisie deviendra un succès. De manière à réduire l'incertitude, la tâche la plus importante est d'identifier ces hypothèses et démontrer leur validité en les testant. Les hypothèses sont toutes les affirmations qui soutiennent une idée. Après avoir dressé la liste d'hypothèses, il faut identifier celles qui sont les plus risquées et les tester en premier. Elles peuvent être reliées aux clients (les bénéfices, les irritants, les attentes...), aux couts de production ou à toutes autres fonctions de l'entreprise.

3. Tant que l'incertitude n'est pas réduite, proposez de débuter en faisant plusieurs petites expériences, peu coûteuses.

Dès que l'incertitude est mieux contrôlée, l'entrepreneur peut investir un peu plus dans son projet. Il y a de fortes chances que ses hypothèses de départ reposent sur de mauvaises prémisses. Si l'entrepreneur débute par des expériences intensives ou à grand déploiement, les couts engendrés par de mauvaises hypothèses, sans compter les risques de découragement (émotions négatives) sont beaucoup trop élevés. Quand l'incertitude est grande, l'entrepreneur devrait plutôt procéder par de

petits essais rapides. Il augmentera sa mise après avoir appris un peu plus sur ce qui fonctionne ou pas. Après un certain temps, il disposera de suffisamment de preuves pour conclure si l'idée fonctionne. Il pourra alors penser à l'étape de l'implantation et plus tard, du changement d'échelle.

4. L'expérience doit d'abord servir à l'apprentissage

Une des premières expériences à mettre en place sera la mise au point d'un produit minimum viable (MVP- Minimum viable Product). Il s'agit avant tout d'un prototype pour un marché particulier. Il n'y a pas de règles absolues pour créer un MVP. Il sert à mieux connaître le créneau de marché et à comprendre les attentes des clients potentiels. Le MVP peut prendre la forme d'une vidéo, un formulaire, une campagne de sociofinancement, un blogue, un petit site web... Avant d'imaginer son MVP, l'entrepreneur doit explorer et tenter de mieux comprendre les clients potentiels. Pour commencer, il est préférable de parler à un grand nombre de consommateurs afin de découvrir leurs besoins cachés et leurs attentes. L'expérience à petite échelle, c'est aussi se poser la question : quelle est la plus petite fonctionnalité que la *startup* pourrait vendre et qui permettrait de résoudre leur problème et de créer des gains? C'est pourquoi l'interaction avec les consommateurs est aussi importante. Une fois que l'entrepreneur comprend mieux son marché, il est plus économique de continuer ces expériences que de se lancer dans l'élaboration d'un produit final.

5. La construction d'une entreprise débute seulement après avoir trouvé le bon modèle d'affaires et la bonne proposition de valeur.

Une entreprise ne peut survivre sans une proposition de valeur suffisamment attrayante pour intéresser les clients. Elle ne survivra pas non plus si dans son modèle d'affaires, les couts excèdent les revenus. Même si le produit livre une bonne valeur, si le cout d'acquisition des clients excède les revenus que l'on peut espérer d'eux, la *startup* est vouée à un échec.

Qu'est ce que les startups recherchent comme conseils?

Lorsqu'ils démarrent quelque chose de nouveau et qu'ils sont confrontés à un haut niveau d'incertitude, ils sont particulièrement ouverts aux conseils des autres, surtout ceux provenant de leurs pairs ou de clients potentiels. Ils ont besoin de se faire confirmer s'ils sont sur la bonne voie, si leur approche est la meilleure ou encore, s'ils ont déniché la bonne opportunité. Ils se fient beaucoup aux idées, aux commentaires et aux conseils provenant de personnes influentes, enthousiastes, et de confiance, pourvus qu'ils soient dans le sens de leurs idées. Il faut se rappeler qu'à cette étape, ils sont sous l'influence de nombreux biais cognitifs. Il y a un écart important entre leurs perceptions et la réalité. L'analyse de l'opportunité n'est souvent pas réaliste. Il est très difficile de les ramener sur terre.

Les conseillers ne doivent pas juger les entrepreneurs, ou leur projet. Ils ne doivent pas tenter de les décourager parce que l'idée ne tient pas la route ou qu'ils ne sont pas de la bonne étoffe. Après tout, il est difficile de connaître à l'avance toutes les ressources dont ils disposent ni les personnes qu'ils rencontreront au cours de leur démarche et qui pourraient faire progresser rapidement leur projet. À l'étape de la startup, les entrepreneurs sont particulièrement vulnérables à la critique, à l'ignorance des autres et à l'anxiété à cause du haut niveau d'incertitude dans laquelle évolue leur *startup*.

L'expérience d'une grande variété d'émotions, à la fois positives et négatives, est liée à l'attitude positive de l'entrepreneur et à son bien-être. En fin de compte, le bonheur n'est pas l'absence de souffrance, mais la capacité de rebondir d'une épreuve plus difficile.

L'entrepreneur n'est pas heureux en cherchant le bonheur. Il retrouve le bonheur en appréciant le moment présent parce qu'il se perd dans un projet qui lui est significatif, qu'il poursuit un plus grand but, ou simplement en aidant quelqu'un qui a besoin de lui.

Le cœur du métier de l'accompagnement est de concentrer un maximum de moyens et d'outils afin de minimiser les chances de connaître un échec (ou les conséquences d'un échec) et d'accélérer le développement d'un projet. Ces ressources contribueront à aplani certaines difficultés et améliorer les conditions de création de la *startup*.

Le conseiller doit bien sûr transmettre des compétences clés. 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.

1.5.5. La logique d'affinement des dimensions du projet

La vraie valeur de l'accompagnement, c'est le processus de recherche, de réflexion stratégique, de décision et l'action qu'il fait vivre à travers une approche systématique et itérative. On doit miser sur le « pourquoi », plutôt que le « comment ».

Le conseiller n'est pas passif dans la démarche. Il a les mêmes objectifs que l'entrepreneur : créer une entreprise viable. Le conseiller amène ses moyens, qui combinés avec ceux de l'entrepreneur, favorisent le développement du projet en co-construction. Il propose une séquence d'accompagnement, il structure sa démarche à travers une logique d'affinement des différentes dimensions du projet.

Afin de trouver l'équilibre entre les processus d'apprentissage et de détérioration (voir la section 1.5.3.) vécus par l'entrepreneur, le conseiller mettra en scène ses défis. Les défis choisis juste assez audacieux pour lui permettre de progresser, tout en étant accessibles afin de ne pas le décourager.

Cette mise en scène se fait à travers un cadre d'intervention pour structurer son accompagnement, et guider l'entrepreneur.

Les fondateurs des *startups* ne peuvent se permettre d'être inefficaces dans leurs apprentissages. Ils doivent profiter de chaque occasion pour maximiser leur expérience. Susciter les réflexions stratégiques est la clé afin d'accélérer la courbe d'apprentissage.

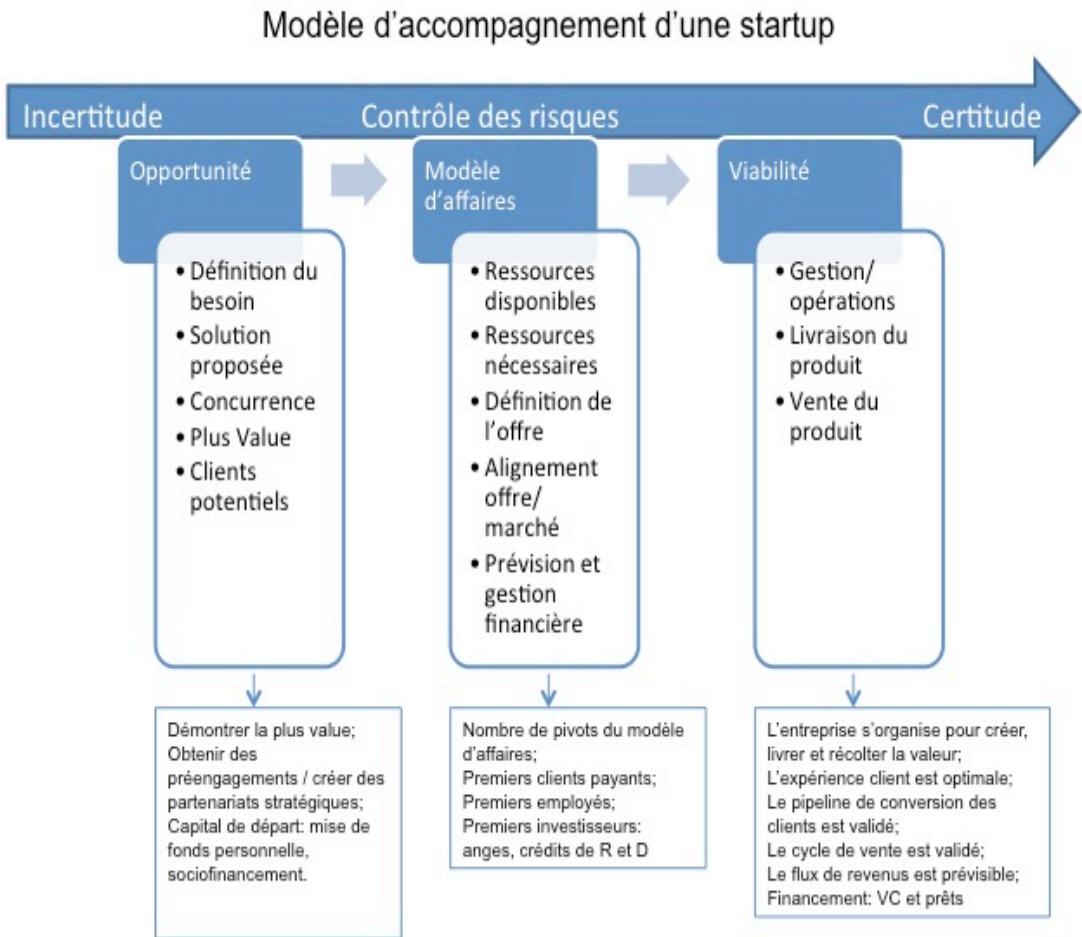


Figure 2- Logique d'affinement des différentes dimensions du projet

La raison d'être d'une *startup* est la recherche d'un bon modèle d'affaires et d'une bonne proposition de valeur. Tandis que l'entreprise fonctionne en mode exécution du plan d'affaires. En faisant son plan d'affaires, on peut en apprendre beaucoup sur la gestion d'une entreprise ou sur la préparation des prévisions financières. C'est un outil bien adapté pour les entreprises existantes qui opèrent dans des environnements connus, mais mal adapté au contexte d'incertitude des *startups*.

Cela ne veut pas dire que l'entrepreneur ne doit pas se préparer convenablement. Pour l'aider à se préparer, le conseiller propose un cadre d'intervention, une série de repères afin d'identifier les actions qui ont été faites et celles qui restent à faire. Ce cadre d'intervention vise une multitude d'objectifs tels :

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

Il ne s'agit pas de chercher des certitudes, comme on tente de le faire avec le plan d'affaires, mais d'aider l'entrepreneur à trouver sa zone de confort dans ses incertitudes. Le conseiller crée des boucles itératives qui lui permettront d'agir, de mesurer les 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. La logique d'affinement est composée de quatre blocs qui constituent des étapes à franchir, chacune sanctionnée par un **Go/ No go ou Wait**.

Bloc 1 — L'opportunité

Pour trouver son bon modèle d'affaires, l'entrepreneur fait des hypothèses de proposition de valeur. Ce bloc a pour objet de vérifier si le produit/ service apportera effectivement de la valeur aux clients.

L'entrepreneur travaille sur la proposition de valeur en fonction du segment de marché choisi. Il doit offrir des avantages compétitifs qui sont suffisamment attrayants pour faire sortir le portefeuille des acheteurs. Comme nous l'avons vu à la section 1.4- la psychologie de l'entrepreneur, pour toute décision face au risque, les bénéfices espérés doivent surpasser d'au moins trois fois, les inconvénients perçus (c'est votre expérience client). C'est le même phénomène pour les décisions d'achat de sa solution. L'entrepreneur doit prouver des clients ont de l'intérêt pour sa solution avant de le faire passer au prochain bloc, celui du modèle d'affaires.

Le produit crée suffisamment de valeur- client:

- Parce qu'il procure des bénéfices manifestes, qui sont spécifiques, évidents, directs, observables et excitants;
- Parce qu'il est crédible;

- Et qu'il propose une différence dynamique.

Le défi n'est pas d'imaginer un 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 conseiller encourage l'entrepreneur à passer à l'action en allant directement sur le terrain valider ou invalider ses hypothèses fondamentales de création de valeur. Il vérifiera les aspects suivants :

1. Les clients ont-ils conscience du problème qu'il essaie de résoudre?
2. Si on leur propose une solution intéressante sont-ils prêts à acheter?
3. Sont-ils prêts à acheter de lui?

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 propose de vraies raisons de le croire
- Sa solution offre 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 viable (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, il faut mériter le privilège d'avancer avec le client en validant s'il se sent prêt de passer à la prochaine étape.

4. Est-ce que l'entrepreneur a trouvé la bonne solution pour régler les problèmes de ses clients ?

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.

Développé par Kim et Mauborgne, le canevas stratégique (voir la stratégie Océan Bleu) est un outil apprécié qui permet à entrepreneur de visualiser les différences dynamiques de son offre. Cet outil est qualitatif, et non quantitatif. Il résume la vision de valeur que l'entrepreneur veut créer. Après avoir déterminer les critères d'achat sur lesquels les concurrents rivalisent, l'entrepreneur détermine l'intensité des efforts qu'il compte faire pour 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:

- Les amis
- La famille
- Les épargnes
- Les partenariats stratégiques
- Les anges
- Le socio financement
- Les organismes publics et parapublics

Qu'est-ce qu'un pivot ?

C'est une modification du 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 détermine les stratégies qu'il entend mettre en place pour faire de l'argent. Le modèle d'affaires constitue le cœur de ses stratégies d'affaires. Il détermine la façon dont il entend construire son entreprise pour livrer de la valeur. L'entrepreneur cherche le modèle d'affaires optimal. Lors de cette phase, l'entrepreneur

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

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

Si oui, il est 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.

tente de faire l'arrimage entre ses propres intuitions et ses stratégies, en allant valider les hypothèses fondamentales. Ces hypothèses sont les prémisses sur lesquelles des clients potentiels découvriront le produit. Il énonce les tactiques qui seront utilisées en matière de publicité commerciale, de développement des ventes et de positionnement. 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 excellent 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 pour lancer leur entreprise. Le rôle du modèle d'affaires est de faire une représentation mentale simplifiée du projet. Alexander Osterwalder et Yves Pigneur ont contribué à populariser cet outil.

Les sources de financement possibles à cette phase :

- PARI — CNRC
- RS & DE (Crédits d'impôt)
- Anges

- Fonds d'amorçage

Bloc 3 — L'entreprise viable

L'entrepreneur réalise les actions identifiées de son modèle d'affaires dans le but de transformer son projet en entreprise viable en premier lieu, puis plus tard, en une entreprise rentable. Il ne cherche plus le bon modèle d'affaires. Il le met à exécution afin

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

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 points de vulnérabilité

Dans le bloc 4, l'entrepreneur tente de comprendre les sources d'incertitudes et cherche des solutions afin de diminuer les chances de connaître un échec. En contrôlant mieux l'incertitude, l'action entrepreneuriale demeure toujours possible. Dans cette phase, l'entrepreneur répond à deux questions fondamentales:

- Quels sont les points de vulnérabilité³⁹ du projet, comment les gérer?
- Qu'est-ce qu'il fera si les clients ne sont pas au rendez-vous?

Il peut décider de changer de clientèle cible, modifier son produit, changer la façon dont les clients interagissent avec le produit. Cette situation d'ajustement est courante chez les *startups*. Si cela peut être vu comme de l'indécision ou de l'impatience pour quelqu'un de l'extérieur du projet, pivoter est une stratégie fréquente pour toutes *startups* qui désirent 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 déroulaient pas comme prévu.

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 seront 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?

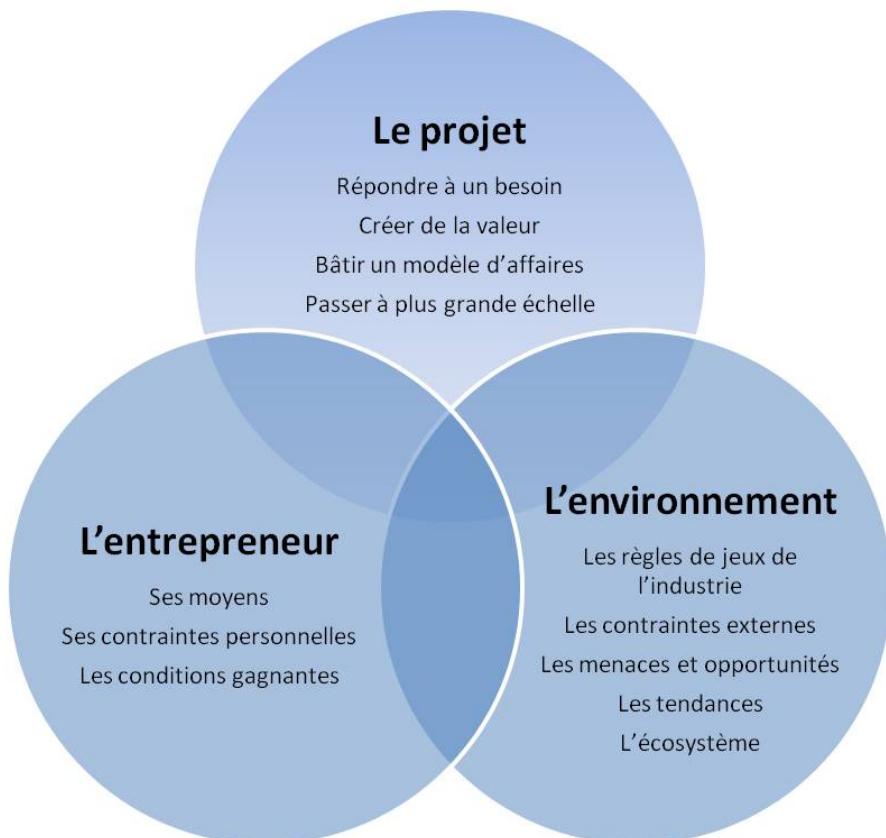
À chaque surprise qu'il rencontre, l'entrepreneur a trois possibilités. Il peut persister parce qu'il a validé ses hypothèses et qu'il sait qu'il a pris la bonne direction. Il peut choisir de pivoter en modifiant le produit ou encore en visant une tout autre clientèle

³⁹ Les points de vulnérabilité sont des aspects stratégiques qui, s'ils sont absents (ex. : il manque une expertise fondamentale au groupe initiateur du projet) ou dans d'autres cas présents (ex. : présence de concurrence très forte et agressive), risquent de compromettre le projet.

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 sans avoir épuisé toutes ses ressources. 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 conseiller soulève des questions qui amèneront l'entrepreneur à réfléchir sur son plan B afin de permettre l'action si jamais son projet se retrouvait dans une impasse. Ceci constitue une manière efficace pour ouvrir les options.

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



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'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 individus 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 pour former une idée d'affaires. 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. Cela soulève cette question. Quel processus entrepreneurial devraient-ils adopter pour créer leur entreprise?

Savoir quoi faire et faire ce que l'on sait faire : l'**effectuation** est une forme d'expertise entrepreneuriale.

Afin de démarrer une entreprise, créer de nouveaux produits ou de nouveaux marchés, l'entrepreneur peut choisir entre deux grands processus entrepreneuriaux (il y en a peut-être plus), la **causation** et la **effectuation**. C'est l'environnement et le degré d'incertitude ressentie qui détermine quelle approche est la plus appropriée. La causation est la version planifiée du processus entrepreneurial. En suivant ce processus, l'entrepreneur découvre une opportunité dans un marché existant et définit une offre, pour par la suite la mettre en œuvre, en allant chercher les ressources dont il a besoin. Les penseurs de la causation croient que si l'entrepreneur peut prévoir avec assez de justesse l'avenir, il peut le contrôler. Sa réussite dépend de la qualité de la planification et de son expérience cumulée.

L'**effectuation**, l'autre processus, 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 déployer autant d'effort pour tenter de le prévoir. Il peut alors investir plus de temps pour faire progresser ses idées. La réussite du point, de vue de l'entrepreneur, est davantage une question de démarche sociale combinée à sa capacité 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. Ce que l'entrepreneur a réussi à accomplir ne lui était pas connu, ni imaginable, ni même possible lorsqu'il a débuté le processus.

Pour revenir à nos deux individus qui partent visiter 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 pour atteindre ce 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 plan d'affaires et réalise les actions planifiées.

L'autre individu choisit, comme la plupart des entrepreneurs d'expérience, la démarche effectuelle. L'effectuation est une approche dynamique de résolution de problèmes, à mesure que l'entrepreneur réalise des actions afin de faire progresser son projet. Cet individu 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 co-construction.

Pour représenter les deux processus sous la forme d'une analogie, imaginez un instant que vous invitez quelques amis à la maison pour prendre le repas du soir. 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 choisissez la causation, vous prenez un livre de recettes pour trouver ce plat (s'il existe déjà), vous repérez le menu, identifiez tous les ingrédients, vous les achetez à l'épicerie et suivez la recette étape par étape. Le résultat est connu à l'avance et les étapes à suivre sont précises. Votre but est prédéterminé puisqu'il s'agit de faire la recette choisie. Ce n'est pas cela qui fait de vous de bons cuisiniers. Ce parcours est sans surprise pour vous, à moins que vous rencontriez un pépin en cours de route, il y a une panne de courant, 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 la recette que vous avez créée. 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 l'élaboration 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'imprévue 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 étant donné que vous n'avez pas à dépenser d'importantes sommes d'argent dans l'achat de nouveaux ingrédients puisque vous maximisez les ressources que vous avez en main.

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

Pour reprendre une autre analogie, assembler un casse-tête est à la causation, ce qu'appliquer la technique du patchwork pour une courtepointe 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. Les deux peuvent fonctionner. Tout dépend de la situation dans laquelle une ou l'autre des méthodes est la plus appropriée.

La causation est reliée à la façon dont les gestionnaires abordent les problèmes typiques d'une entreprise. Le plan d'affaires est l'outil central de cette méthode. Tandis que l'effectuation est identifiée au modèle de pensée utilisé uniquement par les entrepreneurs d'expérience. Ils utilisent des principes qu'ils agencent, en tout ou en partie, durant leurs démarches. Voici en détail les deux approches, la causation et l'effectuation:

La causation

Ce processus est largement enseigné dans les universités et les cours de lancement d'entreprises. La causation est devenue le modèle dominant de l'entrepreneuriat depuis les années 1990. L'étude de marché et le plan d'affaires constituent les deux outils de base de cette approche.

Les entrepreneurs qui utilisent la causation, s'appuient sur l'existant pour reconnaître une opportunité d'affaires. L'entrepreneur est capable d'identifier une opportunité parce qu'il dispose d'information particulière. Les marchés attendent « quelque part », d'être découverts au moyen d'une étude de marché approfondie

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'un outil performant pour évaluer une opportunité existante.

Conçue d'abord pour aider les entrepreneurs à créer des entreprises pérennes, je suis cependant de plus en plus persuadé que le processus de causation, lorsqu'utilisé dans des environnements incertains, nuit à la créativité et au développement des compétences entrepreneuriales. Il force les entrepreneurs à converger trop rapidement. Ils se lancent ainsi trop tôt dans la phase d'exécution.

Avant de lancer leur *startup*, les entrepreneurs devraient mettre plus de temps pour explorer les idées.

Si la méthode causale permet une meilleure compréhension du processus de création d'entreprises (c'est ce que l'on recherche en accompagnement en formation). En revanche, elle entre en conflit avec la nécessité de ne pas tuer leur rêve.

On peut se demander s'il est toujours judicieux d'imposer l'élaboration d'un plan d'affaires, surtout si cet exercice répugne plus d'un entrepreneur.

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. Accroître le sentiment d'auto-efficacité, la motivation et l'autodétermination, trois bénéfices recherchés par l'accompagnement pour atteindre des niveaux élevés de performance et de créativité.

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 sur lesquels il est possible de miser.

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 réalisant une étude de marché détaillée, et en rédigeant son plan d'affaires.

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

L'effectuation

L'effectuation est un mécanisme de prise de décision utilisée par les entrepreneurs chevronnés lorsqu'ils sont confrontés à des situations d'extrême incertitude. Selon ce

principe, le marché est créé de toute pièce par l'entrepreneur. La création de marché se fait de manière itérative par l'entrepreneur qui amène un nombre croissant de parties prenantes dans son réseau de mise en valeur.

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

L'effectuation est du domaine de la cognition sociale⁴⁰. La réussite du projet dépend de la capacité de susciter des engagements. Un projet sans engagement de la part de parties prenantes ne va nulle part. L'effectuation est une forme de bricolage, réalisé avec les moyens du bord. L'entrepreneur débute avec ce qu'il contrôle, part à la quête de partenaires et d'activités qui feront grandir son projet. Par la suite, il détermine ce qu'il est prêt à perdre dans l'aventure.

L'opportunité est aussi co-construite 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.

Ces grands principes sont : 1 — partir avec ce que l'on possède déjà, 2 — considérer notre 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 l'outil central de ce processus. Les entrepreneurs les agencent pour créer des effets «wow», des leviers pour créer plus rapidement de la valeur. L'action demeure possible même s'ils sont confrontés à des conditions d'extrême incertitude. En s'appuyant sur ces principes, les entrepreneurs gèrent un double cycle : ils augmentent leurs ressources, ce qui leur permet de viser de nouveaux buts, et, en même temps, en échange de leur implication

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 une opportunité de toutes pièces. Il part par ses propres moyens et modifie son idée en cours de route en fonction des partenariats qu'il établit 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.

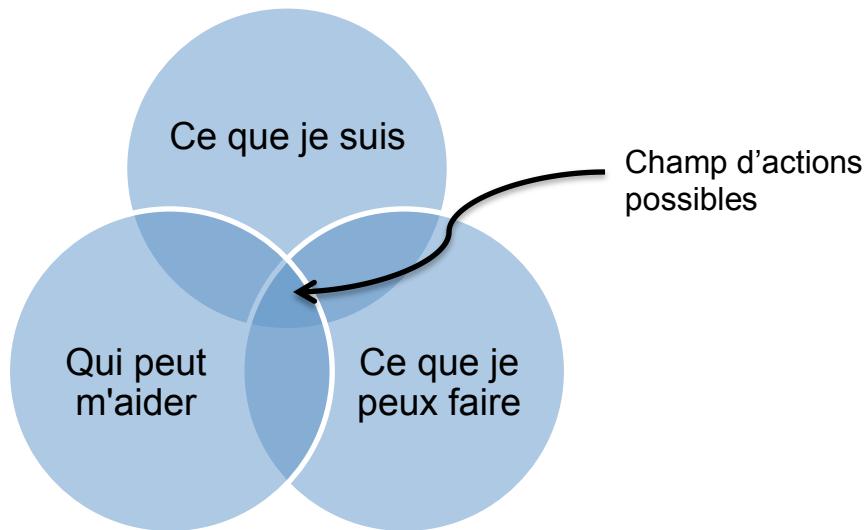
La logique effectuelle fonctionne le mieux lorsque l'entrepreneur évolue dans un environnement incertain.

⁴⁰ La cognition sociale désigne l'ensemble des processus cognitifs (perception, mémorisation, raisonnement, émotions...) impliqués dans les interactions sociales chez l'homme.

dans le projet, chaque partie prenante apporte des contraintes dont ils doivent s'accommoder. Ce double cycle définit l'opportunité d'affaires à saisir.

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.

L'effectuation constitue un processus entrepreneurial émergeant. Le modèle d'affaires n'est pas clair au début, mais se détermine progressivement, par tâtonnement, par de petites expériences progressives. C'est une démarche d'amélioration d'une idée d'affaires. Ce processus entrepreneurial repose sur trois bases: 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. Ce cercle vertueux nourrit et fait grandir le projet.



Ce processus est beaucoup plus près de ce que les entrepreneurs font tous les jours pour faire progresser les idées. Au début de leurs démarches, toutes les options demeurent ouvertes. L'opportunité s'éclaircira dans l'action très terrain, en interagissant avec d'autres personnes. Cette façon de voir l'entrepreneuriat ouvre la voie à de nouvelles possibilités créatives. Les bénéfices de l'effectuation ne s'arrêtent pas là. Il diminue le niveau d'excès de confiance des entrepreneurs. Ils sentent aussi qu'ils ont plus de contrôle sur leur projet⁴¹.

⁴¹ Voir l'étude Effectual and Causal Entrepreneurs are Biased Differently (2014)

Grâce à cette logique que des centaines de milliers d'entrepreneurs sont parvenus à lancer des entreprises, créer de nouveaux produits ou inventer des marchés. 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 plan d'affaires?

Depuis des années, les experts nous lancent ce conseil. Tous ceux qui désirent se lancer en affaires sérieusement doivent avoir fait un plan d'affaires. 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 plan d'affaires ne fonctionne généralement pas pour une *startup*. Voici pourquoi :

- 1- Les essais et les erreurs ne font pas partie de la démarche d'un plan d'affaires 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 perceptions plutôt que des faits.
- 4- Ils contiennent trop de chiffres, mais pas assez d'information stratégique.
- 5- Ils ne suscitent pas suffisamment l'action.

Le successeur du plan d'affaires pourrait bien être le canevas du modèle d'affaires imaginé par Alexander Osterwalder et ses collaborateurs. Pour l'entrepreneur effectuel, le plan d'affaires n'ajoute pas beaucoup de valeur, sauf s'il est utilisé pour convaincre de futurs investisseurs.

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. L'objectif n'est pas de créer du premier coup un produit parfait, 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, l'entrepreneur 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 en vaut vraiment 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 » proposent les deux une approche en ce 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, en co-construction 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 viable (MVP) 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 réagir aux surprises. Elle propose, tout comme le mouvement du « Lean Startup », de faire un petit investissement au départ pour limiter sa perte acceptable, de lancer un produit très rapidement, 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, l'entreprise sont définis au fur et à mesure des partenariats établis.

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

Il y a une autre différence importante entre les deux méthodes, la nature de l'itération. Le *lean startup* favorise des échanges avec le marché pour améliorer un produit, tandis qu'en effectuation, l'itération sert davantage à contrôler les risques et à avoir accès à de nouveaux moyens. Le *lean* est orienté vers la recherche de financement et non la recherche de premiers clients. Ces derniers sont importants parce qu'ils ouvriront la voie vers les marchés. L'effet de levier que génèrent ces premiers clients a beaucoup plus d'impact sur la viabilité de la startup que la recherche d'investisseurs à travers les différentes rondes de financement.

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 capte le processus utilisé par 89 % des entrepreneurs chevronnés pour créer un nouveau marché pour un nouveau produit. 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.

89 % des entrepreneurs chevronnés préfèrent l'effectuation. Tant que 81 % des entrepreneurs novices choisissent la causation. Saras Sarasvathy

La méthodologie derrière l'effectuation

Saras D. Sarasvathy a demandé à des entrepreneurs chevronnés de résoudre de vive voix, une étude de cas composée de problèmes classiques et de type de décision 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 ferez-vous?
- Quelles sont d'après vous les possibilités de croissance pour cette entreprise?
- Quel segment de marché vissez-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 à un niveau très micro, 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 relevé les actions choisies par les entrepreneurs chevronnés. Elle a rencontré des dizaines d'entrepreneurs, des cas manifestes de réussites exceptionnelles⁴².

⁴² Les entrepreneurs chevronnés avaient au moins 15 années d'expérience en entrepreneuriat. Ils ont propulsé leur entreprise jusqu'à un chiffre d'affaires entre 200 millions et 6,5 milliards de dollars.

L'effectuation est composée de cinq grands principes que l'on peut mettre en application afin d'apprendre à penser comme un entrepreneur d'expérience. 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 a soumis 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.

Quelques 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 ont 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, ils les utiliseront pour planifier.

- Le monde est ainsi séparé, les éléments avec lesquels les entrepreneurs peuvent exercer du contrôle et ce qui est hors

de leur contrôle. Les entrepreneurs agissent sur quoi ils ont du contrôle. Plutôt que se préoccuper du futur, les entrepreneurs préfèrent les actions qu'ils peuvent réaliser aujourd'hui, même avec des ressources limitées. Ils font une forme de bricolage entrepreneurial, leur permettant de créer quelque chose grâce à leurs ressources et à 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 novatrices 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 donner la chance d'explorer un peu plus chacune des options.

Le cycle effectuel (voir section 2.6) découlant de ces cinq principes est itératif et en constante évolution. 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 d'expérience aussi exceptionnels, c'est leur vitesse d'exécution. Ces entrepreneurs possèdent des moyens incroyables qu'ils peuvent mobiliser en tout temps. Ils peuvent compléter une itération en quelques jours, voire en quelques heures parce qu'ils possèdent d'énormes moyens. Le nombre d'opportunités se retrouve ainsi multiplié. Pour un entrepreneur novice, une itération peut souvent se calculer en terme de mois ou d'années.

Les principes derrière les logiques effectuelle et causale

Logique d'action	Effectuation	Causation
Fondement de l'action	Les ressources disponibles	Les objectifs à atteindre
Critère de décision des options	La perte acceptable	Les objectifs de rentabilité
Stratégies face à l'externe	Alliances stratégiques	Stratégies concurrentielles
Stratégies face aux contingences	L'exploitation d'évènements inattendus	L'élimination de contingences
Stratégies face au futur	Contrôle	Prévision

Source : Sarrouy, Hernandez, adapté de Sarasvathy, Kotha (2001 : 8) et de Dew, Read, Sarasvathy, Wiltbank (2009 : 290).

2.2. Comment l'effectuation redéfinit certains concepts

Plusieurs entrepreneurs ont amorcé leur processus de création en travaillant à temps perdu sur une idée. Le déclencheur fut la découverte d'un problème qui a piqué leur curiosité, ou simplement l'envie de faire quelque chose qu'ils ont toujours rêvé de faire. Ils se sont rendu compte après coup qu'ils avaient entre les mains un projet entrepreneurial.

En effectuation, les entrepreneurs peuvent démarrer avec une idée vague, voir même sans idée. Lorsqu'ils s'aventurent sur le marché, il arrive fréquemment qu'ils ne connaissent au préalable ni les principales tendances ni son mode fonctionnement. Ils l'apprennent sur le tas!

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?

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 pour la développer. C'est l'action entrepreneuriale qui donne 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 et ses moyens

L'idée initiale vient de l'entrepreneur 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 aime 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 et d'autres qu'on abandonne pour une foule de raisons. Le concept de la mauvaise idée n'existe pas en effectuation. Tout engagement de l'entrepreneur à son idée originale l'empêchera de découvrir alternatives supérieures.

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 profit.

Poursuivant la logique de l'effectuation, tout comme l'idée, une opportunité n'existe pas par elle-même. Elle est créée de toute pièce par l'action entrepreneuriale. Dès que l'entrepreneur commence à agir pour transformer une idée, il crée une opportunité d'affaires. Aucune idée ne peut 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 sommaire.*
- 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 dois-je laisser tomber...*

Un projet viable...

Projet viable = Opportunité + engagement de parties prenantes

Un projet est viable parce qu'il répond à un besoin. Il 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. La rentabilité viendra plus tard.

L'entrepreneur co-construit son projet avec l'aide de partenaires, qui lui procurent de nouveaux moyens. Par un jeu de négociation, en décidant de les faire monter à bord de son projet, il sait que des conditions seront demandées en échange de leur aide. Cela l'obligera à modifier son projet afin de les accommoder.

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 oblige l'entrepreneur à converger. 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 du changement d'échelle.

2.3. Le succès sous l'œil des 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 d'une très petite proportion de gens obtenus dans un contexte idéal, que les leçons apprises des échecs. La littérature est remplie d'histoires à succès, qu'elle interprète à sa façon qu'elle transforme en une recette à suivre étape par étape. Mais l'analyse des succès n'est pas une science exacte. Il dépend de tellement de facteurs, qu'une seule méthodologie ne peut garantir à elle seule, la réussite d'une *startup*. Les méthodes actuelles construites autour des succès sont basées sur le biais du survivant⁴³. Ce qui provoque des erreurs d'interprétation. En réalité, les réussites phénoménales sont anormales. La modélisation des succès peut montrer une tendance, mais la tendance ne permet pas de prédire qui va effectivement connaître un succès ou un échec. À ses débuts, une *startup* qui réussira ressemble à s'y méprendre à celle qui faillira.

L'effectuation n'est pas

- 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 démarcages 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.

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'intuition et de pure chance. C'est en équilibre sur la mince ligne entre le bonheur et la

⁴³ Ce biais est l'erreur d'évaluation des performances d'un groupe cible. Les personnes qui commettent cette erreur statistique ne prennent pas en compte tous les résultats de ceux qui étaient présent au départ, mais seulement ceux qui sont restés jusqu'à la fin de l'épreuve. On ne considère ainsi que les survivants. Voir les travaux du statisticien Abraham Wald lors de la Seconde Guerre mondiale à ce sujet.

souffrance que se construit une entreprise. Quand on demande aux entrepreneurs de raconter leur parcours, ils s'approprient les succès et attribuent les échecs à des facteurs externes. On ne voit qu'un bref moment de leur vie racontée comme un condensé d'aventure épique. Ils oublient le temps où ils étaient constamment sur la corde raide, jonglant avec des centaines de décisions pouvant les faire chuter à tout instant. Ils oublient leurs débuts difficiles, leur coup de chance ou encore leur moment de grande 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?

Plusieurs des méthodologies proposées par d'éminents chercheurs découlent de leur analyse souvent après coup, longtemps après les faits, d'une poignée d'entrepreneurs qui ont connu des succès planétaires. 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 marché. Avant de franchir chacune des étapes, il y a une barrière **go/ no go**. Une décision doit être prise (arrêter ou continuer) avant de passer 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 l'intuition et à l'expérimentation.

Une autre méthodologie, 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 sur les 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 sous la lentille des chercheurs et non sur la réalité des entrepreneurs. Les auteurs suggèrent que l'innovation est le résultat d'une démarche délibéré 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.

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 s'était réunie le temps d'un été. Le Cirque c'est aussi de la pure persévérance des fondateurs pour faire progresser l'idée initiale. Par une série d'expérimentation, par de petites touches, le 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 utilisant au départ très peu de moyens. 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 cas d'entreprises, comme le Cirque du Soleil, qui ont déployé une stratégie Océan Bleu. 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 suscité de l'attention (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 «*Entrepren dre 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 Lévesque, 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 qui lui a permis de changer d'échelle, 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 entrepreneurial que le Québec ait connu.

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*

Toute activité entrepreneuriale nécessite une capacité de dénicher et à exploiter l'imprévue, de connaître l'échec, de travailler avec des objectifs flous, de gérer l'incertitude et de remettre en cause certaines règles établies. Dans tous processus entrepreneuriaux, les risques sont omniprésents.

On parle de risques lorsqu'on peut mesurer la probabilité de faire des pertes. Les conséquences négatives découlant d'une action ou d'une activité sont connues ou connaissables. En situation connue, l'entrepreneur peut prendre 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. Le risque repose donc sur des changements pour lesquels il y a des probabilités de réalisation. Aucune étude n'a démontré que les entrepreneurs un intérêt marqué pour le risque. Ce qu'ils cherchent plutôt à faire c'est de les contrôler.

« Alors que l'incertitude vient de la méconnaissance des résultats à venir de certaines actions ou décisions, le risque pour sa part est associé à la possibilité que le résultat d'une action soit différent de ce qui était prévu. »- *St-Pierre et Therrien (2007)*

L'incertitude est une chose différente. L'entrepreneur est confronté à l'incertitude parce qu'au moment de prendre sa décision, les conséquences sont inconnues et l'information n'existe tout simplement pas. L'incertitude peut être cependant réduite dans la mesure que l'entrepreneur puisse obtenir davantage d'information, qu'elle soit disponible à cout abordable et en moment opportun.

L'incertitude version Laurent Beaudoin de Bombardier

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... Elle 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 certain peut devenir une source d'opportunité pour d'autres. Certains savent mieux vivre avec et en tirer partie. Les gens plus insécurisés chercheront à se départir des sources de leur incertitude; des actifs, des actions, des entreprises, des brevets vendus à rabais. Les plus sûres tenteront de réduire l'incertitude et contrôler les risques.

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. Pour Xerox, un nouveau produit était comme changer le format d'un emballage. Tout nouveau produit qui allait à l'encontre du modèle d'affaires de la compagnie était rejeté d'ambler. Les produits imaginés par le laboratoire constituaient une technologie de rupture, donc une menace pour Xerox. La compagnie était donc prête à s'en départir.

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 sa 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, il coûte très cher. Auriez-vous misé sur cette invention? Saviez-vous à l'avance si les clients l'achèteront? En fait, personne ne peut prévoir 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 partout. Les dirigeants ne pouvaient prendre une décision favorable au numérique puisqu'ils étaient des gestionnaires et non des entrepreneurs. L'entreprise a inventé l'image numérique. Et c'est la technologie numérique adoptée par la concurrence, en commençant par Sony, suivi de Nikon et Canon, 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 rupture. Pensez à :

- De nouveaux marchés, des ruptures technologiques, scientifiques, sociales ou politiques;
- Un entrepreneur qui ne dispose pas d'historique 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 l'entrepreneur est en train de l'écrire grâce aux actions qu'il accomplit dès aujourd'hui. Il cherche à contrôler le risque en réduisant l'incertitude. 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. Pour mieux contrôler les risques, l'entrepreneur peut adopter plusieurs approches:

- Contrôler la perte en choisissant un 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. Il sera d'ailleurs plus facile d'estimer les coûts d'un projet que de prévoir les revenus potentiels.

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

Les décisions importantes sont prises relativement à deux dimensions, le degré d'incertitude perçue et le niveau d'aversion à la perte. Le véritable terrain de jeu de l'entrepreneur n'est pas le risque, mais l'incertitude. À travers son projet, il développe sa capacité d'agir dans l'incertitude et acquiert une tolérance à l'ambigüité.

2.5. Les cinq grands principes de l'effectuation

« 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, c'est une façon d'aborder la création d'une *startup* en utilisant la même façon de penser que les entrepreneurs chevronnés. Pour ces derniers, 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 l'ensemble des cinq grands principes de l'effectuation. Ces cinq principes clés sont:

Principe 1- travailler avec les moyens disponibles. Les entrepreneurs d'expérience 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. Ils savent ce qu'ils sont prêts à perdre au pire dans l'aventure et qu'ils peuvent se le permettre. Le risque est ainsi mieux contrôlé;

Principe 3- co-construire 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 en cours de démarche, et de la nature de leurs ententes. 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, bonne ou mauvaise. La capacité de réagir à des surprises fait d'eux des entrepreneurs;

Principe 5- 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 façonne 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 une stratégie, un processus entrepreneurial à suivre lorsqu'on est confronté à l'incertitude. Ou encore, elle peut être vue comme des principes de base qui augmentent la capacité d'action, une trousse à outils supplémentaire pour aborder l'incertitude.

L'effectuation vient bonifier et non remplacer les processus actuels. On fait fausse route si on se sert de l'effectuation pour dire à l'entrepreneur quoi faire et quelle sera sa prochaine étape. L'entrepreneur apprendra à penser stratégiquement s'il sait pourquoi et quand utiliser l'effectuation.

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. Tous les entrepreneurs disposent de quatre ressources fondamentales ; 1— leur personnalité (qui est-il, sa personnalité, son caractère, ce qu'il aime ou n'aime pas, ses valeurs...), 2 — leurs connaissances préalables (ce qu'il sait, ses savoir-faire, ses compétences, ses connaissances), 3 — leurs actifs (ce qu'il possède, ses outils, ses biens, de la matière première, du temps, du capital de départ...) et enfin, 4 — leurs relations (qui il connaît et qui peut l'aider à créer de la valeur, ses parents, amis, collègues de travail, ses relations professionnelles et personnelles). Ces ressources sont universelles. 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. En affaires, les ressources que l'entrepreneur possède aujourd'hui sont plus utiles pour développer ses idées que celles qu'il tente d'avoir dans le futur, parce qu'il n'est pas certain qu'il sera en mesure de les obtenir.

Même les entrepreneurs possèdent peu de ressources au départ, ils en possèdent quand même. Nous avons pu maintes fois constater cette situation avec les immigrants qui ont participé à notre programme « Devenir entrepreneur ». Malgré leurs ressources très limitées au départ, quelque 70 % d'entre eux se sont lancés en affaires à l'intérieur de deux mois, avec des ventes en poche. En faisant avec eux l'inventaire de leurs moyens, ils ont découvert des ressources très utiles au démarrage de leur entreprise.

À partir de leurs moyens, les entrepreneurs 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 dans le temps et quelles actions ils devraient

entreprendre dès aujourd’hui pour faire progresser leur idée. De toutes les ressources dont disposent les entrepreneurs, c’est leur réseau de contacts qui offre le plus de potentiel.

Les moyens combinés à un déclencheur provoquent le processus d’idéation. Ce déclencheur peut être une surprise, un imprévu, un événement fortuit qui pique leur curiosité et qui les incite 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 l’intérêt soudain pour une idée d’affaires. Les moyens qu’ils mettent en œuvre pour faire progresser leur idée et leurs actions terrain délimiteront les contours de leur future opportunité d’affaires. Une idée n’est rien de plus qu’une intuition ou une série d’hypothèses non validées. Certaines hypothèses, celles qui représentent le plus de risque pour la *startup*, doivent être absolument validées, parce que les entrepreneurs ont tendance à en minimiser l’impact.

Quelques hypothèses implicites dangereuses que l’entrepreneur doit absolument valider

- Les clients vont acheter de nous parce que nous croyons que nous avons un bon produit
- Les clients ne prennent pas de risque en achetant de nous
- Le produit va se vendre par lui-même
- Les distributeurs recherchent désespérément des produits comme le nôtre
- On peut développer le produit dans les temps et dans les budgets
- Nous n’aurons pas de difficulté d’attirer les talents
- La compétition va réagir rationnellement
- Nous serons capables de maintenir les prix bas afin de gagner en part de marché

Questions de coaching pour faire l'inventaire des moyens

Qui suis-je?

- Quelles situations me rend le plus à l'aise?
- Quelle est ma valeur ajoutée dans 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 de qui je suis jaloux et pourquoi?

Qu'est-ce que je peux faire?

- Quelles expériences m'ont formé au cours de ma vie?
- Quelles connaissances je possède que les autres apprécient?
- Quels sujets je maîtrise?
- Qu'est-ce que je peux mieux accomplir 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 actifs?
- Quels outils je possède?
- Quelles matières premières je dispose?
- Quelle somme d'argent j'ai à ma disposition?
- Quel temps je dispose pour travailler mon idée?

Qui je connais?

- Quels collègues de travail puis-je interpeler?
- Quelles sont les entreprises où je connais quelqu'un?
- Avec qui de mon réseau, 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 Fromagerie de L'Isle d'Orléans près de la ville de Québec est construite autour du premier principe (les moyens disponibles). Depuis la dernière décennie, des dizaines de fromages sont venus envahir les comptoirs réfrigérés des marchés nord-américains. Les clients ont accès à tant de variété, qu'un nouveau produit peut facilement passer inaperçu. Mais Jocelyn Labbé, le fondateur de l'entreprise, a réussi à trouver une niche.

Poussé par son désir d'aider la population à retrouver ses origines et de vivre de nouvelles expériences culinaires, Jocelyn Labbé réussit à faire renaître une pièce du patrimoine selon les normes du jour. Le fromage Le Paillasson est très particulier. Concocté bien avant le Camembert sous Napoléon III, on retrouve dès 1635 des traces de ce fromage dans nos livres d'histoire. Ce serait le premier fromage fabriqué en Amérique du Nord.

Afiné et au léger goût d'amandes, Le Paillasson est fabriqué à partir d'une levure qui prend son origine dans un certain type d'herbes semi-aquatiques qui jadis occupait l'île d'Orléans. Ce rare produit du terroir a pourtant failli disparaître à jamais. Gérard Aubin, le dernier fromager d'une longue lignée, a dû, en 1974 en cesser la production à cause des nouvelles normes édictées par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ).

Travailler avec les moyens disponibles

Pour Jocelyn Labbé, alors professeur en technologie de radiodiagnostic au Cégep de Ste-Foy, rendre service aux étudiants et au milieu est un objectif de vie. Travailleur acharné, il aime comme il dit « se donner du trouble pour trouver ce qui ne marche pas et l'améliorer ». Il met au point et commercialise un tout nouveau simulateur didacticiel en radiologie. Cette expérience, qui a mal tourné, constitue sa première incursion dans le monde de l'entrepreneuriat.

Puis, les projets se bousculent. Son implication à titre de commissaire scolaire, puis en tant que marguiller, l'amène à s'impliquer davantage dans la sauvegarde du patrimoine historique.

Il se lance dans un tout nouveau projet, un centre d'interprétation sur l'habitat rural du 17^e siècle, présentant les artéfacts de la vie de l'île. On y trouverait une fromagerie, une boulangerie, des terres cultivées, des pruniers de Damas introduits par Samuel de Champlain, etc. Faute de financement, le projet est abandonné.

Le déclencheur

C'est le retour à la case départ. Qu'à cela ne tienne, le projet de fromagerie d'inspiration du 17^e siècle refait surface. Il se souvient alors d'un article publié en 1965 dans *La Presse* intitulé « Qui sauvera le fromage de l'île? » « Pourquoi pas moi? » se dit-il. Une visite à Gérard Aubin, le dernier fromager, et une rencontre sur le parquet de l'église avec Jacques Goulet, professeur et scientifique spécialisé dans l'alimentation, allaient lancer monsieur Labbé sur un nouveau projet.

Monsieur Goulet se rappelle qu'il y a eu plusieurs essais pour tenter de reproduire ce fromage, mais les chercheurs avaient abandonné l'idée faute de résultats. Pourtant, monsieur Aubin, le fromager à la retraite continuait à fabriquer de façon artisanale ce fromage chez lui. Or, lorsque l'on tentait de reproduire exactement la recette dans une fromagerie moderne ou dans les laboratoires de l'Université Laval, c'était l'échec.

La surprise

Après une discussion avec Jocelyn Labbé, Jacques Goulet décide de tout reprendre à zéro. Des tests d'air dans la maison de monsieur Aubin ont permis de révéler le secret. Sa maison était, pour ainsi dire, contaminée par des spores, du même genre que celles provenant d'une certaine herbe semi-aquatique désormais disparue qui servait jadis de tapis afin de faire sécher le fromage. En même temps, les spores bénéficiaient d'une autre propriété. Elles avaient la capacité de faire lever le fromage comme on fait lever du pain. Rapidement, le chercheur réussit à isoler et reproduire la spore et, après plusieurs essais, le fromage de l'île renait, 40 ans après la lecture de l'article qui l'avait allumé.

Les entrepreneurs comparent toujours les opportunités, en prenant comme point de référence, les connaissent 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 (d'où l'importance de faire l'inventaire de ses moyens). 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, 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. Dans un monde infini de possibilités, dont la très grande majorité des idées d'affaires leur sont inconnues et inaccessibles. Chaque entrepreneur a conscience d'un nombre limité d'idées. Dans cet ensemble conscient, que 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. Chaque entrepreneur possède son propre ensemble de considération, son corridor qu'il peut explorer. Il faut un déclencheur afin qu'elle émerge. Le conseiller peut déclencher une étincelle en aidant l'entrepreneur à faire l'inventaire de ses moyens et en examinant avec lui ce qu'il peut faire avec.

En posant la question «qu'est-ce que vous pouvez faire à partir de vos moyens? » et en aidant l'entrepreneur à explorer ses options, le conseiller facilite le passage à l'acte puisqu'il explore les idées en terrain familier. Les gens aiment implicitement ce qui leur est familier.

La Savonnerie Olivier : partir par ses propres moyens

Les entrepreneurs testent la température du bout de l'orteil avant de se jeter à l'eau. Pour découvrir une opportunité d'affaires, il faut partir quelque part. Une première action, souvent modeste, constitue le point de départ. Robert Ronstadt appelle ce processus de génération des opportunités d'affaires, 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. Il faut juste apprendre à faillir intelligemment, pour avoir suffisamment de latitude pour recommencer.

L'histoire d'Isabel Gagné, qui a fondé en 1997 l'économusée la Savonnerie Olivier avec son conjoint Pierre Pelletier, 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. Leurs produits sont disponibles dans plus d'une vingtaine de points de vente.

La quête d'idées d'Isabel Gagné qui l'a menée au démarrage de la savonnerie est plutôt un feu nourri d'expériences, d'essais et d'erreurs. Avec le temps, l'idée de la savonnerie a pris forme et s'est développé pour devenir le concept que l'on connaît aujourd'hui.

L'inventaire des moyens

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

Elle a par la suite évolué en tant que régisseuse de tournée dans le milieu du théâtre, avec la compagnie Viola Légère, puis en 1996, comme directrice de la programmation du village «Le Pays de la Sagouine », une infrastructure touristique majeure dans les Maritimes (Premier principe- qu'est-ce que je sais? Qu'est-ce que je peux faire avec?). Toutes ces expériences très variées ne semblaient pas à priori reliées entre elles, jusqu'à ce qu'elle trouve un fil conducteur (l'effet du corridor de Ronstadt). Chacune d'entre elles l'a amené de plus en plus près de l'idée de la savonnerie.

Dans sa quête d'une idée, elle s'intéresse davantage à la fabrication traditionnelle du savon et essaie diverses recettes dans sa cuisine (Premier principe- 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 faire tester auprès de ses parents et amis. Les essais concluants, elle part sur la route avec deux variétés de savon en tentant de les vendre aux boutiques des alentours (Premier principe- qui je connais? Qu'est-ce que je peux faire avec ?). 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 (Quatrième principe- tirer partie des surprises). À cette époque, rien ne laissait présager que la savonnerie serait fréquentée un jour par plus de 35 000 visiteurs par année. Son plan d'affaires 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 plan d'affaires 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 plan d'affaires 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 économusée. Puis, un représentant de la Société internationale du réseau des économusées entend parler d'eux et prend contact. Emballés par l'idée de devenir un économusée, 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'Économusée 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 d'affaires. Du point de vue effectuel, une opportunité est une idée d'affaires qui est développée grâce à l'action entrepreneuriale. La capacité de dénicher des opportunités d'affaires est une habileté créative difficile à maîtriser, même pour le plus expérimenté des entrepreneurs⁴⁴. 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 pour 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 donc de connaissances uniques qui leur permettent d'apprécier la valeur de la nouvelle information dans un nombre limité de domaines. Chaque entrepreneur possède 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, sans le savoir, à 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 être manquée pour celui qui ne possède pas 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 trouver des opportunités intéressantes. Les connaissances préalables indiquent où concentrer ses premières actions. Les nouvelles connaissances qui découlent de ces actions aideront l'entrepreneur à déterminer ses actions suivantes. C'est l'approche entrepreneuriale pour agir et apprendre dans des environnements incertains (agir — apprendre — construire).

Les entrepreneurs accumulent de l'information et les connaissances à mesure qu'ils gagnent en expérience. Plus ils apprennent, plus ils ont en mesure de dénicher des opportunités intéressantes.

⁴⁴ 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 la découverte et la création d'opportunités d'affaires.

L'histoire de Rasmey You de Fidélice

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 lors de cette période trouble. 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 périssent sous la dictature des Khmers Rouges.

En 1979, la famille fuit 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 le passé et le futur. « Avant la guerre au Cambodge, je vendais du pain au petit matin, avant d'aller à l'école. 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 départ un plan pour ramasser son capital de départ. En travaillant au salaire minimum et en étant particulièrement économique, il amasse en quelques années sa mise de fonds en vue de la réalisation de 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 découverts des affinités. »

Il crée avec Anne Chabot, l'entreprise : la Pâtisserie fine Fidélice à Gatineau. Le projet prend forme en 1989, après des années de travail acharné et d'assimilation de la langue et des coutumes du pays. Avec ses 50 employés, Fidélice est devenue une entreprise prospère de Gatineau. Ses conseils pour se lancer en affaires, trouver sa passion et faire les premiers pas, quitte à faire du bénévolat pour apprendre un métier ou 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 déjà pour comprendre leur environnement et faire des découvertes. Lors de la phase d'exploration des idées, les conseillers en développement économique peuvent les aider 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 ou les équipements requis pour répondre à un besoin d'un marché spécifique^{iv}.
2. *Les façons de desservir les marchés* : les nouvelles technologies qui proposent de nouveaux procédés de production permettent la création de nouveaux produits, d'ajouter de nouveaux matériaux ou composantes ou de créer une nouvelle méthode de distribution (ex : le commerce électronique).
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 oeuvrent dans des domaines d'activités où ils possèdent de l'expérience ou encore une bonne connaissance des marchés, des technologies ou de l'industrie.

Marcel Baril, des Ingrédients alimentaires BSA, une entreprise de Montréal, possédait des connaissances préalables des marchés avant de lancer son entreprise de fabrication sur mesure d'épices irradiées, de lactates et de mélanges d'ingrédients alimentaires. Il a acquis une précieuse expérience dans 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 dans ce domaine vendaient soit des équipements, soit des mélanges d'épices. En combinant les deux, une nouvelle opportunité lui est apparue. Il construit sa proposition de valeur autour des services-conseils uniques à son entreprise. Des techniciens, et non des représentants, rencontrent régulièrement les bouchers et les transformateurs afin de leur proposer, grâce à ses équipements, ses recettes, ses lactates et ses mélanges d'épices, de nouvelles façons de transformer les viandes et dégager de meilleures marges de profits.

Placide Poulin, le fondateur de MAAX, un chef de file en Amérique du Nord d'une gamme complète de produits de salle de bains et spas, était auparavant fabricant de pièces de motoneige. Son savoir-faire dans le moulage de pièces en plastique lui a permis de découvrir de nombreuses opportunités à saisir dans son nouveau domaine d'activité. Il a découvert ainsi de nouvelles façons de desservir le marché.

Louis Garneau de Louis Garneau Sports, leader mondial en ce qui concerne les articles de sports techniques, a débuté sa carrière en tant que coureur cycliste de haut niveau. Fort de l'expérience de coureur, il connaissait à fond les besoins spécifiques des cyclistes. Il savait qu'il y avait un marché pour une gamme de vêtements confortables, rehaussés d'un design original, à prix concurrentiel. En 1983, tous les cuissards sont noirs. Sa première innovation d'une nombreuse série : des cuissards offerts en 14 couleurs! Il réussit à répondre à des besoins mal satisfaits.

Comment faire l'inventaire des connaissances préalables

Il est important de prendre le temps de bien évaluer les connaissances préalables afin de s'en servir pour explorer les corridors qui les mèneront aux opportunités. 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 connaissances à développer;
- Vérifier les méconnaissances et les mythes qui pourraient contraindre leur 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;
- Déterminez les connaissances préalables qui sont requises pour réaliser leur projet et validez leurs expériences concernant ces connaissances. Explorez le concept de l'équipe minimum viable (EMV) afin de compléter les compétences requises (voir la section 1.5.3. sur la facilitation d'entreprises)

On peut aussi demander de faire une carte conceptuelle pour évaluer les compétences préalables en utilisant les déclencheurs suivants : qu'est-ce qu'une compétence préalable en entrepreneuriat, qu'elles sont les compétences acquises, dans quels contextes sont-elles utilisées, à quoi servent-elles? En faisant un remue-méninges, seul ou en groupe, l'entrepreneur peut découvrir ses propres compétences préalables.

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.*

L'identification d'opportunités d'affaires viables est du ressort de l'entrepreneur. S'il n'a pas accès à une opportunité, toute tentative d'accompagnement devient inutile. L'identification et l'exploitation des opportunités sont deux phases distinctes qui n'impliquent pas nécessairement la même personne. L'identification des opportunités peut être le fruit d'une action collective⁴⁵. L'entrepreneur peut donc mobiliser ses réseaux en ce sens. Les réseaux permettent d'augmenter la capacité de percevoir de nouvelles idées et d'interpréter de l'information fine et souvent cachée.

Le réseau de contacts constitue le moyen le plus abondant, économique et efficace de 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 reliés à la famille et aux amis proches. Tandis que les réseaux à liens faibles⁴⁶ 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 leaders d'opinion, des fournisseurs... Les associations professionnelles, les groupes d'utilisateurs, les revendeurs ou même les réseaux sociaux sont aussi des réseaux à liens faibles. Selon le Hongrois Frigyes Karinthy, il n'y aurait que 6 poignées de main (six degrés de séparation) entre l'entrepreneur et toutes personnes qu'il aimeraient rencontrer et qui pourraient l'aider dans son projet. Les réseaux sociaux (MSN, Facebook, Twitter, LinkedIn, Blog...) réduisent encore plus le nombre de degrés de séparation.

Selon Paul-André Julien, de l'Institut de recherche sur la PME, les réseaux à liens forts permettent d'appuyer les décisions des entrepreneurs (ou les décourager de les prendre), d'offrir du support psychologique, et à l'occasion du *love money*. Tandis que leurs réseaux à liens faibles ouvrent davantage les perspectives et les options.

Mark Granovetter⁴⁷ 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

⁴⁵ Voir les recherches de Maripier Tremblay sur l'identification collectives d'opportunités d'affaires

⁴⁶ 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

⁴⁷ Granovetter, M., The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited, Stony Brook

pas les proches et amis qui ont été les plus utiles dans leurs démarches de recherche d'emplois, mais les membres de leur réseau avec lesquelles ils tissaient des liens plus faibles.

Les réseaux à liens faibles donnent accès à des écosystèmes différents et variés. Ce type de réseau constitue d'ailleurs la source la plus importante de nouvelles idées et d'innovation.

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. Ils auront aussi tendance à le protéger ou à donner des rétroactions biaisées, qui vont dans le sens de ses idées.

En tant que conseiller, vous faites généralement partie de leurs réseaux à liens faibles. En aidant l'entrepreneur à fouiller un peu dans sa mémoire, ils peuvent trouver des contacts très utiles et disponibles très rapidement.

Une autre partie importante de votre travail consiste à mettre en relation les entrepreneurs avec d'autres personnes qui peuvent les aider, mais aussi les *challenger*. Bâtir et entretenir votre réseau devrait faire partie de vos priorités

Votre propre 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, vous pouvez aussi leur donner comme tâche de vous présenter à leurs réseaux de contacts. Pour vous aider à développer vos réseaux, pensez à ces aspects :

- Qui possède une expertise en lien avec les 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 au cours d'un long voyage en autobus au Brésil que l'idée de Busbud, a commencé à germer dans la tête de Louis-Philippe Maurice (LP Maurice). Sur place, il n'arrivait pas à comparer les prix des billets ni avoir accès en ligne aux horaires d'autobus. Pour trouver l'information, il devait chaque fois se rendre à la gare, faire la longue file et tenter de se faire comprendre dans une autre langue. La nouvelle solution s'imposait par elle-même. On pouvait réserver par internet, des vols, des hôtels et même des taxis, mais pas des billets pour 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, nécessite de conclure de nombreux partenariats stratégiques. Or, les fondateurs connaissent très peu l'industrie mondiale du transport interurbain.

Après une année de développement de leur 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. Ils trouvèrent son numéro téléphone personnel et entrèrent en contact avec lui. 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.

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

L'effectuation voit le processus entrepreneurial en terme d'idées imaginées à partir des moyens dont il dispose. En substance, l'entrepreneur répond à la question: « Que puis-je faire avec ce que j'ai?»

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

À partir des moyens dont dispose votre client, aidez-le à compléter le tableau suivant. Demandez-lui de décrire toutes les idées d'entreprise qu'il pourrait raisonnablement poursuivre.

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

Puis, passez à une autre idée... tant qu'il y a des idées d'affaires. Les idées peuvent être vagues ou concrètes. L'action terrain, c'est de l'effectuation à l'état pur. En effectuation, c'est l'action qui compte. Et l'action doit être en lien avec les moyens de l'entrepreneur (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-

Questions de coaching pour sonder les moyens

Voici trois questions pour aider l'entrepreneur à trouver les idées d'affaires dans son ensemble de considération. Elles doivent être en lien avec ses moyens (qui suis-je, qu'est-ce que je connais, qui je connais...). Elle doit être suffisamment attrayante.

- 1) Qu'est-ce que vous aimez faire? Ce ne sont pas nécessairement des éléments reliés à votre carrière, pensez à des choses que vous aimez particulièrement faire, pour lesquels vous aimerez passer plus de temps ou encore que vous aimerez perfectionner.
- 2) Quelle est la nature de votre ADN? Qu'est-ce qui vient naturellement chez vous. Qu'est-ce que vous faites naturellement tandis que pour d'autres cela semble constituer un effort surhumain?
- 3) Qu'est-ce qu'une personne vous paierait à faire? Qu'elle est l'expertise unique que vous avez, 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 aimer-talent naturel-expertise, pour identifier une idée d'affaires à explorer.

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

Pour susciter l'action, l'entrepreneur tente de contrôler les risques et les ramener au niveau d'une perte acceptable. Dès que la peur de manquer de l'argent et de connaître un échec n'est plus des contraintes, 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 et tout mettre leurs œufs dans le même panier, les entrepreneurs choisissent 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 change. 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, le risque est ainsi parfaitement maîtrisé.

Au démarrage, il est très difficile de faire des états financiers prévisionnels fiables. Les nouveaux entrepreneurs n'ont pas accès à des données historiques. Ils obtiennent en moyenne que le quart des ventes prévues dans leurs prévisions financières initiales⁴⁸. Par contre, les entrepreneurs les plus expérimentés, qui sont dans les affaires un certain temps, peuvent se fier à des données historiques. Cela leur permet de faire des prévisions financières plus fiables. Ils atteignent en moyenne 88 % de leurs prévisions de ventes.

La perte acceptable est définie lorsque l'entrepreneur a déterminé ce qu'il 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 de 2 000 dollars et pour d'autres, elle est calculée en millions de dollars. Certains évalueront 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 ». Pour une autre qui n'a que 500 \$ en poche, c'est de faire le maximum de chemin avec cette somme. Ou encore, c'est de sacrifier les vacances familiales juste le temps de tester une idée. Chacun a son propre niveau de tolérance à la perte. Chacun peut trouver le point tournant qui le fera passer de l'inertie à l'action.

⁴⁸ Basé sur une comparaison des états financiers prévisionnels et réels de 350 entrepreneurs qui ont fait affaires avec moi.

Le principe de la perte acceptable est un instrument très puissant de mobilisation. En ramenant la perte potentielle à un niveau acceptable, la décision de plonger devient plus facile à prendre.

L'entrepreneur peut contrôler les risques de quatre façons; 1— en limitant l'investissement (et même en se lançant 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 afin de conserver toute sa marge de manœuvre.

Un essai à petite échelle est souvent moins couteux et lui permet d'en apprendre beaucoup plus qu'une étude de marché plus exhaustive. L'apprentissage découlant de la validation des idées sur le terrain est inestimable. C'est la responsabilité de l'entrepreneur. Il ne peut soustraire cette responsabilité. Afin de découvrir sa proposition de valeur, l'entrepreneur devrait passer le plus clair de son temps à rencontrer des clients potentiels.

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 réagit davantage à leurs problèmes alors qu'il doit faire preuve de proactivité dans le développement de la meilleure solution possible pour ses clients.

Tant que l'incertitude n'est pas maîtrisée, 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 brouillent les perceptions et affectent les décisions de plonger des entrepreneurs.

Quelle est la pire chose qui pourrait leur arriver? Jusqu'à quel point que cela les arrête? Combien sont-ils prêts 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 une bonne décision, l'entrepreneur doit jauger l'importance qu'il accorde à ses propres désirs par rapport à l'investissement en temps et en argent qu'il lui faudra mettre pour réaliser ses rêves.

Le manque de temps (la peur de consacrer du temps) accordé au projet constitue une contrainte beaucoup plus importante que la peur de manquer d'argent.

Les cinq règles d'or de l'effectuation

1. N'achetez jamais ce que vous pouvez louer;
2. Ne louez jamais ce que vous pouvez échanger;
3. N'échangez jamais ce que vous pouvez emprunter;
4. N'empruntez jamais ce que vous pouvez obtenir gratuitement;
5. Utilisez ce que vous avez à portée de main!

Comment l'effectuation facilite le passage à l'acte

D'un point de vue effectuel, l'entrepreneur doit rester connecté sur lui-même. Ses peurs limitent ses moyens. Lorsqu'il prend conscience de sa perte acceptable, il élimine une contrainte individuelle importante. Voici quatre moyens pour l'aider à prendre la décision de plonger. Ils sont tous reliés 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 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 possibilités en même temps. Il sera en mesure de retenir par la suite celle qui lui semblera offrir le meilleur potentiel.
- 3- Suggérez-lui de gouter avant qu'il se serve — Pour débuter, 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 de week-end, utiliser son garage, sa cuisine, celle de leurs amis...

juste pour voir si l'idée génère de l'intérêt. En créant un produit minimum viable, l'entrepreneur peut tester à peu de frais.

- 4- Aidez-le 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 de faire des surprises parce qu'elles sont rares dans leur vie. Incapable 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 en profiter parce qu'ils sont en contrôle. Ils prennent aussi le temps d'explorer de nouvelles alternatives. Cela contribue à accroître leur confiance.

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 auquel 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 avec le moins d'investissement possible?
- Qu'est-ce que vous feriez pour vous lancer en affaires sans argent?
- Quelle est votre stratégie de sortie? Cette dernière question est très puissante puisqu'elle met l'entrepreneur face à cette éventualité et permet de réduire ses émotions négatives.

Comment évaluer une opportunité d'affaires?

Il existe plusieurs façons d'évaluer le potentiel d'une opportunité. La profitabilité en constitue une. Le profit est la rémunération que l'entrepreneur obtient grâce à la justesse de ses décisions en situation incertaine. La capacité de générer des profits est sûrement le résultat le plus désirables, mais en même temps le moins utile au projet puisqu'elle est difficile à évaluer au début. La pertinence de l'opportunité est un meilleur indicateur. Cependant, la façon dont chacun évalue la pertinence varie d'une personne à l'autre. Une bonne façon d'y parvenir est d'avoir la conviction qu'un produit ou un service puisse gagner en intérêt et qu'il est 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 perdre compte tenu de ses moyens. La perte acceptable est aussi importante parce qu'elle délimite les frontières de l'opportunité. Son engagement en termes d'argent, de temps ou l'implication de parties prenantes dans son projet constituent trois variables qu'il peut contrôler. Mais il y a aussi un coût associé à ne pas tenter sa chance. Et ce dernier a souvent plus de poids dans ses décisions que tenter sa chance. 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? ».

Emprunter aux voisins plutôt qu'à la Banque

Pour démarrer un commerce de proximité comme 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, la librairie était un besoin identifié depuis longtemps. Les deux entrepreneures avaient alors fait part de leurs intentions de démarrer une librairie à l'association locale de gens d'affaires. 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 été ainsi 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'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 dépassaient toutes les prévisions.

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 de financement communautaire se multiplient! Les propriétaires du *Awaken Café* à Oakland en Californie, ont prévendu, 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 intérêt à parler du café et à inviter leurs amis à faire de même.

Au Québec les exemples de financement communautaire sont de plus en plus courants. Spontanément, devant le refus des institutions de lui accorder un prêt, la microboulangerie le Fromentier avant 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 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 supportant davantage le développement de notre propre communauté. Le crowdfunding et le financement communautaire, sont des solutions pour revitaliser l'économie, tout comme l'achat local.

2.5.3. Troisième principe : Co-construire 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 ceux qui expriment de l'intérêt pour son projet. Ultimement, il tente de les faire monter à bord. Il développe son projet en obtenant l'engagement d'un nombre croissant de parties prenantes.

Toutes entreprises sont le fruit des interactions humaines. Entreprendre est la combinaison d'une expérience sociale et de la capacité de susciter des engagements. Sans adhésion sociale, le projet n'est que théorique. Il 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 désirent contribuer au projet en fournissant une partie de leurs ressources.

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

Plusieurs études⁴⁹ 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 et le nombre contacts avec qui il entretien des liens faibles, favorisent l'identification d'idées, la reconnaissance et la concrétisation d'opportunités d'affaires.

La co-construction donne accès à de nouveaux moyens (1^{er} principe). Les entrepreneurs et leurs partenaires potentiels jaugent 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 (4^e principe). La négociation entre les deux parties tourne toujours autour de ces deux questions fondamentales : que pourrais-je en tirer? Quel est le maximum que je veux investir?

Les clients constituent des partenaires de choix. À la rencontre d'un client potentiel, l'entrepreneur n'est pas en mode de « vente » (même s'il peut débuter de cette façon), mais choisit d'entrer en mode « collaboration ». Plutôt de vendre le gadget dernier cri qui va révolutionner le monde, l'entrepreneur demande au client ce qu'il ferait avec ce genre de produit. Le client pourrait conclure la discussion en disant « *votre produit m'intéresse à condition que vous apportiez telle ou telle modification* ». S'il n'est pas

⁴⁹ Robert P. Singh, Gerald E. Hills, Ralph C. Hybels, G. T. Lumpkin, OPPORTUNITY RECOGNITION THROUGH SOCIAL NETWORK CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEUR

prêt à changer son produit, l'entrepreneur peut repartir à la recherche d'un autre client. Il peut choisir de modifier le produit et revenir plus tard pour tenter de lui vendre à nouveau. Il peut aussi essayer une tout autre approche, celle de la co-construction, en lui répondant : « *Très bien, je vais apporter ces modifications, à condition que vous vous engagiez dès maintenant à m'en prendre trois.* » Si le client accepte, il devient une partie prenante du projet, 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 finale lui revient toujours, car c'est son projet.

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 eux. Dans une relation client-fournisseur classique, l'implication du fournisseur est limitée à livrer le produit ou le service au prix et aux conditions convenus.

Pour créer un véritable partenariat, le fournisseur doit s'impliquer dans la conception d'un produit ou du service. Les défis 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 des avocats et des comptables peuvent se retrouver en situation de conflit d'intérêt les incitant à prendre des décisions pour protéger leur avoir.

partir du point de vue de la partie prenante et non à partir de ses propres intuitions et hypothèses.

Ce double cycle qui ajoute des contraintes et en même temps des moyens constitue l'essence même de la démarche effectuelle.

Un nouveau partenaire qui se joint à la startup constitue une excellente façon de valider les hypothèses de création de valeur (voir la section 1.5.5. bloc 1). Un projet qui n'intéresse personne n'est en fin de compte qu'un mirage, une invention de l'esprit. Le modèle d'affaires ne peut devenir viable.

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

Si idée est floue au départ, les contraintes imposées par un nombre croissant de parties prenantes la fera converger plus rapidement en un produit viable. La convergence aide l'entrepreneur à décider du produit final à

C'est ainsi que se créent de manière entrepreneuriale, 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 les moyens de l'entrepreneur progressent.

L'art de demander

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

Nous sommes tous obsédés par cette question : « À qui pouvions-nous vendre notre produit »? Je pense que c'est la mauvaise question. Si nous avons commencé par nous demander : « comment pourrions-nous laisser les gens acheter par eux-mêmes ? », peut-être qu'il serait plus facile d'acquérir de nouveaux clients.

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 ne laissent pas beaucoup de place à la co-construction.

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 sera plus facile de faire évoluer les discussions afin de tenter d'obtenir des engagements. La peur du rejet empêche la plupart des gens de demander des choses qui pourraient leur procurer de nouveaux moyens.

L'entrepreneur peut d'abord tenter de découvrir ce qui intéresse le prospect. Les questions de l'entrepreneur sont alors orientées vers les intérêts mutuels pour créer quelque chose qui aura de la valeur pour les deux parties, selon les moyens dont chacun dispose et les limites de leurs pertes acceptables. Il n'a rien à perdre à demander. Un seul bon partenaire peut tout changer.

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'art de demander repose sur trois conditions essentielles:

- 1- **Une capacité de s'engager 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 semble risqué, plus l'implication demandée est grande et créera de la résistance. Il est plus facile de demander une participation quelconque, si minime soit-elle, en partant de la page blanche, que réclamer des éléments très précis à forte implication dès que le projet est bien défini. 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 modifier l'idée, 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 d'entreprendre 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 à développer (demander plus ou mieux le faire) pour transformer ce qu'ils désirent en action. 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 facile. 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). La partie prenante adhère plus librement.

Lors des discussions, toutes objections sont le 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 son expertise en reprenant ces trois principes 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 son point de vue ni chercher la bonne réponse;
- 2) **Gagner le droit de passer à une prochaine étape** pour amener les discussions à un autre niveau. 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. 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 avait validé son marché de cette manière. À ses débuts, l'entreprise faisait 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 (VC) 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. C'est peut-être le dernier grand succès entrepreneurial que le Québec ait connu depuis 30 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 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, à suivre ses traces.

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). Cela lui permet de constamment renouveler son offre et 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 leur 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 cout, qu'il pouvait diffuser à travers le Québec et le Canada.

Plus d'une fois dans son histoire, le Cirque a exploré l'idée de s'aventurer dans de très grands projets. Quelques-uns nécessitant même plusieurs milliards de dollars en

investissement. Ils ont été vite écartés, 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 stratégiques ont toujours joué un rôle important dans la stratégie de croissance du Cirque.

Ne disposant pas d'imposants budgets pour faire de la recherche et développement de manière extensive, 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 co-constuire le « Jukari Fit To Fly » et le « Fit to Flex », deux expériences d'entraînement physique totalement originales.

Mais, le partenariat qui a été un point marquant est celui qu'il a négocié avec MGM en 1992. Le Cirque du Soleil a ainsi pu prendre racine à Las Vegas, en lançant Mystère, son tout premier spectacle permanent. MGM a fait des investissements importants pour construire une salle de spectacle en fonction des besoins 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 tenta sa chance auprès de Steve Wynn, le propriétaire du MGM Mirage Ressorts. Le bras droit de Wynn, Bobby Baldwin, qui avait assisté à une représentation du Cirque du Soleil à Chicago, croyait qu'une synergie était possible entre les deux entreprises. 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 a permis au Cirque du Soleil de planter son chapiteau dans le stationnement de l'hôtel et démontrer qu'il y avait bel et bien un marché. 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 co-construire 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 mise sur les partenariats stratégiques pour se développer démontre que l'effectuation n'est pas seulement utile lors de la phase de démarrage d'une entreprise, mais aussi lors de la phase de l'expansion. De grandes entreprises telles W. L. Gore & Associates (Gore-tex) qui a été fondée il y a plus de 55 ans, continuent à se développer en utilisant les principes de l'effectuation.

Quelques conseils pour aider les entrepreneurs à mieux interagir avec les partenaires potentiels

Afin de 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 dont disposent les partenaires potentiels.
- 3) **Contrôler la perte acceptable** : Réfléchir à des actions qui leur permettront de diminuer leur niveau de perte acceptable et celles de leurs partenaires potentiels.

Comment gérer les premiers clients

Comment gérer les premiers clients dans des conditions d'incertitude? Imaginez que votre client vous présente 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 sur 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 de plus en plus). C'est l'apprentissage par l'expérience. Votre client 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 à une segmentation de marché et repartir à la conquête de nouveaux prospects qui désirent cette fois le produit vert tel qu'il a été imaginé au départ. Les risques sont alors très élevés. Cela aussi prend beaucoup de temps et rien n'indique que le nouveau segment de clients achètera.

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 décidera d'éduquer et déployer une stratégie de communication dans le but de convaincre ses prospects d'acheter en vert, laissant intacte sa vision. Encore ici, ceci 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 co-construction. Il peut accepter la demande du prospect, décider de le faire en bleu, et négocier en contrepartie un engagement ferme de sa part. Modifier le produit et le fabriquer en bleu coûtera de l'argent et prendra du temps. Mais sans engagement, rien n'obligera le prospect à l'acheter à la fin. Votre client l'aura peut-être développé pour rien, puisqu'il n'est pas certain que le prochain prospect qu'il rencontrera l'achètera. Pour que l'effort en vaille la peine, l'engagement du prospect rend la transaction plus intéressante, même si votre client peut perdre un peu d'argent au change. 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 co-construction est celle qui est privilégiée par l'effectuation. Elle fonctionne sur la base d'un engagement réciproque entre deux parties qui collaborent ensemble.

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.	Co-construire : 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 (ni vert, ni bleu mais un peu des deux). La forme ou les caractéristiques peuvent changer. Il y a une infinité de solutions.

La création d'un marché est davantage un processus de transformation, qu'un processus d'idéation. En effectuation, au début des démarches, le produit est à la fois vert pour l'entrepreneur et bleu pour le client. La version finale peut être encore très vague. Le produit n'est ni vert ni bleu, mais un peu des deux. Il est VLEU! Sa couleur définitive est un résultat d'une démarche de co-construction. 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. 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 qui ont des besoins similaires permet de valider l'utilité du produit et le potentiel du 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.

Bombardier, le co-créateur

En 1996, le Global Express, un avion imaginé par Bombardier, est présenté en grande pompe à des centaines de journalistes et des milliers d'invités provenant du monde entier pour admirer ce chef-d'œuvre de la technologie québécoise. Le Cirque du Soleil est venu colorer l'événement, sur le tempo d'une musique de René Dupéré, accompagné par l'orchestre symphonique de Toronto.

Le Global Express est un avion innovateur et ses caractéristiques sont exceptionnelles. Destiné avant tout à la clientèle d'affaires, l'avion vole à Mach 0.89, et à une altitude de 15 545 mètres. Ce qui est bien au-dessus du trafic aérien. Il peut parcourir sans escale, la distance en New York et Tokyo. Développer un tel avion coûte très cher, près de 1 milliard de dollars. Avant même que le concept de l'effectuation n'ait été découvert par Saras Sarasvathy, Bombardier le pratiquait déjà à grande échelle.

L'avion est une co-construction de Bombardier, mais aussi de Mitsubishi, BMW-Rolls Royce, Honeywell et autres grands intégrateurs, qui ont mis ensemble leurs moyens, et partagé les risques, en investissant dans son développement.

En 1991, quelques années seulement après l'achat de Canadair, le président de Bombardier, Laurent Beaudoin donne le signal de départ pour la construction du Global Express. Afin de répondre encore mieux aux besoins de la clientèle d'affaires, il lance le défi à ses ingénieurs d'étendre le rayon d'action du Challenger. Après qu'ils aient répété quelques fois que ce n'était pas évident, qu'il faudrait modifier les ailes, changer le design et le reste, monsieur Beaudoin leur répondit! « Ça va, j'ai compris, ce sera difficile, alors on ne se contentera pas d'améliorer ce qui existe déjà. Nous allons inventer un avion de nouvelle génération ».

Les coûts de développement très élevés sèment la consternation dans la haute direction de Bombardier. Impossible de prendre seul un tel risque. L'idée de diviser les coûts entre les fournisseurs, tout en leur confiant plus de responsabilités, devient la seule façon envisageable pour maintenir le projet en vol.

Habituellement, Bombardier achète les pièces d'un fournisseur, les entrepose et les installe. Mais cette fois, l'entreprise prépare un cahier de charges afin de bien déterminer ce qu'ils ont besoin et demande aux meilleurs fournisseurs dans leur domaine, de devenir des intégrateurs de système. C'est à eux que leur reviendra la responsabilité d'inventer leur partie d'avion. Le Global Express se transforme peu à peu

en un immense projet de co-construction. Bombardier passe ainsi du rôle de concepteur, à celui d'un intégrateur global.

Les fournisseurs sont contactés un à un. Les nouvelles règles du jeu sont expliquées : les risques sont partagés et la prise de profits se fera après la vente des avions. La R et D, le design, la fabrication doivent être supportés par les partenaires. Le motoriste BMW-Rolls Royce devient en 1993, le premier acteur sélectionné. Suivront onze autres ententes de partenariat. Mitsubishi Heavy Industries, de Nagoya, au Japon, est chargée des deux ailes et du fuselage central de l'avion, ainsi que du développement des machines pour fabriquer les pièces. Ce joueur majeur est à lui seul représenté 15 % du PNB du Japon. La société française Sextant Avionique a pour mandat quant à elle de réaliser les commandes électroniques de vol.

Avec tous les ingénieurs de tous les partenaires, le seul moyen de réussir cet exploit c'est en réunissant tout le monde dans un lieu donné, avec l'obligation de réussir. Pendant près d'un an, 400 ingénieurs d'une dizaine de pays vont cohabiter dans la salle Steinberg de l'Usine 1 de Canadair, un vaste entrepôt sans fenêtre éclairée au néon. Cet espace de « coworking » de la taille d'un terrain de football, devient une véritable ruche. Le travail s'accomplit dans un véritable climat de camaraderie. Afin de créer une synergie, l'équipe responsable du train d'atterrissement travaille à côté de celle du fuselage. En cas de conflits entre les équipes, c'est Bombardier qui fait l'arbitrage. Les ingénieurs, surtout les Japonais, font de longues journées, jusqu'à 22 h, parfois même les samedis.

Le projet progresse. Bombardier présente en 1992, la future cabine du Global Express au NBAA, le grand salon annuel de l'aéronautique de Las Vegas. Les septiques sont nombreux. Le président de la compagnie aérienne United Airlines mentionne haut et fort qu'il n'y avait pas de marché pour un tel avion, tandis que les concurrents se moquaient ouvertement du Global Express le qualifiant d'« avion de papier ».

À mesure que l'avion prend forme, la société américaine Gulf Stream concurrente de Bombardier, autrefois la reine incontestée du marché des avions d'affaires, perd peu à peu son assurance, au point de contacter les clients de Bombardier pour offrir de leur rembourser les 250 000 dollars en dépôt versés sur un Global Express s'ils acceptent de changer leurs plans.

D'un projet initial d'un milliard de dollars, Bombardier a réussi à ramener sa propre facture à trois cents millions de dollars. Cet investissement constituait un risque acceptable pour l'entreprise.

La mise au point du Global Express est un bon exemple d'effectuation corporative. Il rejoint les cinq principes de l'effectuation, partir de ses moyens, établir la perte acceptable, profiter des surprises, établir des partenariats et le contrôle de ses actions.

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*

Les gestionnaires essaient de tout planifier afin d'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, bonnes ou mauvaises, 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 actions. 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.

Les entrepreneurs chevronnés 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 changent en cours de route. L'idée initiale se transforme, pivote vers autre chose. D'une manière ou d'une autre, une opportunité en cache toujours une autre. En lien direct avec le principe du corridor de Ronstadt, il sera toujours plus facile de voir de vraies opportunités d'affaires apparaître une fois sur le marché.

Extrême surprise + l'art de questionner = La découverte 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 valeurs.

Le mécanisme de la créativité

En créativité, l'entrepreneur amorce son processus 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 un des moyens privilégiés 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.

Qu'est-ce qui crée la surprise?

- La présence de quelque chose d'inattendu
- L'absence de quelque chose

Après avoir été surpris, l'entrepreneur laisse bouillonner les idées. C'est la phase d'**incubation**. Il prend ses distances vis-à-vis 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 subconscient apparaît soudainement. La

surprise change ses buts. L'entrepreneur commence à s'approprier l'idée. Elle crée une mobilisation intense. Dès 1929, Graham Wallas⁵⁰ 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 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 **validation** conclut ce processus créatif. Elle se résume par la vérification des hypothèses de création de valeurs et de croissance sur lequel est basée l'opportunité. C'est le premier bloc du cycle de démarrage d'une *startup*. En effectuation, la validation se fait par l'engagement croissant des parties prenantes.

Plus l'entrepreneur est proactif, plus les idées⁵¹ seront développées rapidement. Le facteur temps est une variable très importante à considérer. Comme nous l'avons vu à la section 1.5.4., dès qu'il s'engage dans un nouveau projet, il vit simultanément deux processus, un processus d'apprentissage et un processus de découragement.

⁵⁰ Wallas, G.; *Art of Thought*; 1926

⁵¹ 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

L'entrepreneur proactif est moins enclin au découragement. Son fort degré d'initiative lui permet aussi de générer plus rapidement les premières ventes et de réussir ainsi mieux que les autres⁵².

⁵² Gasse, Y., La démarche des entrepreneurs naissants :Étude nationale et perspectives internationales, Université Laval, Canada

L'histoire de la Water-Gate : le moment eurêka!

Daniel Déry de MegaSecur a changé de perspective, en mettant en doute les faits établis pour trouver une nouvelle façon de limiter les dégâts causés par les inondations. Comment retenir l'eau? Les barrages, les digues, les sacs de sable ou pourquoi pas une matière absorbante? Qu'est-ce qu'un sac de sable? Un poids, un élément d'un mur. Qu'est-ce qui peut être un bon récipient? Une chaudière, une piscine... C'est en se posant les bonnes questions que des idées originales peuvent apparaître. La barrière d'eau Water-Gate de MegaSecur, une entreprise québécoise, est un produit vraiment différent. Elle utilise le poids de l'eau pour contenir les eaux. Plus besoin d'un système coûteux d'ancre ou d'une structure complexe qui prend du temps à déployer.

Cette invention remplace en quelques minutes des milliers de sacs de sable et des dizaines de personnes qui doivent les remplir à la pelle. Faite de toile résistante et imperméable, la barrière permet d'endiguer les inondations, de créer des réserves d'eau, de contenir des produits toxiques et même de bloquer temporairement des cours d'eau lors de travaux de construction.

De l'ampoule électrique au téléphone cellulaire, les inventions ont grandement contribué à améliorer nos vies. Cependant, des 38 201 demandes de brevet déposées en 2004 à l'Office de la protection intellectuelle du Canada (OPIC), rares sont celles qui ont connu un succès commercial. À peine une sur 10 selon certains experts. Daniel Déry a réussi son pari.

Le déclencheur

En 1997, en regardant la télévision, Daniel Déry est surpris de l'ampleur des dégâts occasionnés par la rivière Rouge au Manitoba qui était sortie de son lit. Pour tenter de contrer ce désastre, les gens empilaient péniblement, un à un, les sacs de sable dans l'eau boueuse. « Une véritable perte de temps. Il y a sûrement un moyen d'être plus efficace! » Il imagina une solution, « et si les sacs étaient vides ? » Pourquoi ne pas utiliser la force destructrice de l'eau pour créer un barrage hermétique! Le principe est simple, des sacs imperméables joints ensemble et équipés de flotteurs qui, en s'emplissant d'eau, forment la barrière d'eau. Afin de tester le principe, il construit quelques maquettes dans son évier. Eurêka! Après s'être pointé à l'Office de la protection intellectuelle du Canada (OPIC), il constate qu'il n'y a rien de comparable. Une fois revenu de sa surprise, il décide de plonger dans l'aventure.

Cette idée qu'il trouvait très séduisante avait tout pour réussir. Elle était à la fois ingénieuse, facile à utiliser et très utile. De plus, il avait la conviction profonde que cette idée allait connaître un succès instantané. Il se voyait comme étant la personne la plus qualifiée pour l'exploiter commercialement et créer, grâce à elle, sa propre entreprise.

Interagir avec les autres pour faire progresser l'idée

Afin de concrétiser son rêve, il fallait passer à l'étape du développement. Quelle était la dimension idéale de la barrière? Quelle matière première fallait-il utiliser? Quelle était sa solidité? Comme il ne connaissait rien aux toiles, il a dû faire ses classes et courir les fabricants de piscines et leur demander conseil. À cause du caractère unique de son invention, il n'y avait pas de norme, pas de comparable. Il a donc dû les inventer. À force d'expérimenter, de tester et de tout recommencer, il a développé, en étroite collaboration avec Mégatex, le fabricant changé de coudre la toile, la barrière telle qu'on la connaît aujourd'hui.

Mais le travail ne s'arrête pas là. Lorsqu'on décide d'exploiter nous-mêmes une invention, on doit aussi porter le chapeau d'entrepreneur, réunir les ressources financières et techniques, fabriquer et surtout vendre, le talon d'Achille de bien des concepteurs. Il a personnellement investi des centaines de milliers de dollars afin de réaliser son rêve.

Le lancement de l'entreprise s'est révélé beaucoup plus difficile qu'il l'avait cru au départ. Les débuts sont lents. Une quarantaine de barrières d'eau sont vendues la première année. Il doit vaincre des clients sceptiques, prouver, démontrer, éduquer, laisser les acheteurs publics tester le produit et cela prend du temps, beaucoup de temps. Pourtant, il était convaincu au départ que sa barrière d'eau allait être reconnue par le marché en moins de deux ans. Après tout le monde entier en a besoin!

Afin d'accélérer sa commercialisation mondiale, Monsieur Déry conclut une entente de partenariat avec le distributeur Wildfire, une division de la multinationale Tyco, qui leur a même ouvert les portes de la Banque Mondiale.

Petit à petit, la barrière d'eau fait son chemin et l'invention devient une plate-forme pour de nouveaux marchés, celui de la construction, de la lutte contre les incendies, de la sauvegarde de l'environnement et même la défense.

Ce qui le pousse à créer

Daniel Déry constate que les bonnes idées finissent trop souvent dans le placard d'un inventeur à bout de souffle. Inventer n'est pas la meilleure idée si l'on veut faire de l'argent à coup sûr. Le coût de la bannière d'un restaurant connu est relativement élevé, mais elle est sûrement plus rentable et moins risquée que la mise au point d'une invention. Mais acheter une idée toute faite est cependant beaucoup moins gratifiant. Quant à Daniel Déry, sa passion, ses compétences et son engagement l'ont amené jusqu'au bout de son idée. En examinant un vieux problème sous un nouvel angle, il a mis sa créativité au travail, même s'il n'avait pas d'expérience dans ce domaine.

2.5.5. Cinquième principe : Rien n'est assuré, rien n'est écrit

« 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. Ils ne laissent pas l'environnement décider pour eux. Ils agissent, donnent une direction et transforment leur environnement. Ils créent le contexte de demain, par l'action qu'ils font aujourd'hui et des apprentissages qui en découlent.

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. » L'effectuation inverse cette logique en précisant que « dans la mesure où l'on peut contrôler nos actions, nous n'avons plus besoin prévoir le futur, nous le créons de toute pièce. » 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 découvrent 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, décident de ne pas le faire. Une bonne idée peut être une perte de temps, tout comme une mauvaise idée, peut être transformée en opportunité viable. À tout moment, ils peuvent toujours décider de persister, de pivoter ou de redémarrer sur une autre voie.

Les entrepreneurs peuvent agir, même dans des environnements d'extrême incertitude, en utilisant les principes de l'effectuation.

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 et créer la surprise. 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 connaît rien à la culture des fleurs et que celles-ci ne présentaient pas vraiment de défis

particuliers, ces idées ont été rejetées. 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. C'est la croissance rapide, la création de centaines de nouveau 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. C'est un désastre. Trop gros, trop d'investissement, et pas suffisamment de clients! Avant de déclarer faillite, les champs de Bleu lavande recevaient en moyenne 200 000 visiteurs par an les dernières années. La popularité de l'endroit avait cru à grande vitesse dès leur ouverture. Mais depuis, l'entreprise a été relancée. 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.

Pélican : naviguer dans la tempête

Fondée en 1968, l'entreprise Pelican a été la première au monde à utiliser le procédé de thermoformage pour fabriquer des pédalos. 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, qu'elle expédie directement dans plus de 4 000 points de vente, en adoptant l'approche du juste à temps.

L'entreprise a dû relever plusieurs défis qui ont fait craindre le pire pour sa survie. 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. En 2005, elle se retrouve avec un manque à gagner de 2 000 000 \$. Personne n'avait pu voir venir cette crise malgré les meilleures pratiques de gestions d'affaires implantées par l'entreprise. Impossible de refiler la hausse des coûts aux clients! Le prix de vente est un facteur déterminant dans cette industrie. Pour se sortir de ces situations précaires, la capacité des entrepreneurs de faire face à l'incertitude surpassé celle des gestionnaires. Dans la mesure où les entrepreneurs peuvent contrôler leurs actions maintenant, ils n'ont pas besoin de se préoccuper de leur avenir. Pour se sortir du pétrin, les dirigeants de Pélican ont mobilisé tous les employés en lançant le défi «Excursion pour le million» et ainsi réaliser des économies de 1,3 million de dollars dans ses frais d'exploitation. Comme quoi, la croissance de toute entreprise n'a rien d'un long fleuve tranquille. Le parcours est plutôt parsemé de surprises, positives ou négatives.

2.5.6. Vers un sixième principe : l'exaptation?

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. La plupart des entreprises existantes qui œuvrent sur des marchés existants, suivent un processus d'adaptation, en adoptant la logique de la causation. L'exaptation décrit le processus par lequel une chose (un produit, un processus...) qui a été développée pour faire un certain travail (un marché, une utilisation...) est utilisée à une fin différente.

Voici un cas de sérendipité exaptationnel. 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 le magnétron pour faire éclater du maïs. Il refait l'expérience, cette fois 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.

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

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 d'affaires comme dans le cas du four à micro-ondes.

L'exaptation, c'est le cas d'une nouvelle ressource, une nouvelle technologie qui a trouvé des applications dans d'autres domaines, ou encore une entreprise qui applique une technologie existante dans un nouveau domaine. Dans le même sens, un entrepreneur peut convertir l'usage de quelque chose pour adapter pour un autre usage. Le *lean startup* et l'effectuation considèrent un nouveau produit comme une plateforme pour développer une gamme de produits. L'exaptation constitue une des façons pour étendre cette gamme.

<i>Quelques pistes d'exaptation</i>	
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 compte tenu de la fragilité des deux produits.
Un produit développé pour un usage, pour lequel on a trouvé un tout autre usage.	Une microturbine pour avion transformé en microturbine à gaz naturel pour produire de l'électricité.
Un produit destiné à un marché pour lequel un marché totalement différent est identifié.	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 en accompagnement d'entreprises. Tout est à faire dans ce domaine. Le travail en réseau, le travail collaboratif, le crowdsourcing et la co-innovation constituent des outils de base utiles pour susciter l'exaptation. Désormais, des plateformes collaboratives comme *My Starbucks Idea* permettent à toutes les parties prenantes d'accéder à cette grande boîte à idées où chacun peut contribuer à la façon. Marina Frangioni souligne d'ailleurs l'évolution du rôle du conseiller en développement économique qui est passé d'aménageur de zones d'activités des années 90, à créateur d'environnement pour évoluer vers un tout nouveau rôle, celui de l'agent de réseaux axé sur l'innovation cocréative.

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. Quel genre de questions dirigées?

- Comment les ramener sur terre?
- Comment économiser 80 % d'énergie dans la capsule?
- Comment gagner du temps pendant le voyage retour ?

Toutes les solutions devaient utiliser 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 compliquent en ce qui a trait aux commerces de détail ou aux 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 récrétouristiques. 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 imaginé l'étalage à CD, la boutique et le 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 fonceuse, qui s'occupera des ventes et du développement.

Avec 1000 \$ en poche, leur brillante idée et leur enthousiasme contagieux, ils partent convaincre les forfaitistes, réclamer l'aide des différents fournisseurs et, surtout, obtenir la

collaboration de la direction de la Place Laurier, à Québec, qui leur fait d'excellentes conditions (**3^e principe- la co-construction**).

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 (**2^e principe- la perte acceptable**).

Leurs premières prévisions financières avaient de quoi donner froid dans le dos 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 Forfalterie.

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 co-construction**). Les commissions sont réajustées, des frais de promotion sont instaurés, le nombre de forfaits augmente tout comme les points de vente. Aujourd'hui, La Forfalterie compte 32 points de vente au Québec et en Ontario.

Frôler le désastre

Pourtant, il a fallu de peu pour que le destin les frappe à deux reprises. Un copain leur avait donné ce conseil : « Pourquoi ne partez-vous pas petit dans une rue en retrait afin de diminuer les coûts? ». Défiant la logique, leur intuition leur disait plutôt qu'il fallait être dans un endroit où les gens dépensent, courrent les magasins, cherchent des cadeaux. Un endroit où l'achalandage est élevé. Si Place Laurier est l'endroit parfait pour acheter des CD, pourquoi en serait-il autrement pour leur boutique?

Puis, il y a eu la saga avec l'Office de la protection du consommateur du Québec (OPC). Ils apprirent 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 s'avère une tâche presque 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 (**4^e principe- la surprise**). Mais, par hasard, ils rencontrent quelqu'un qui leur offre un coup de main et le permis leur est enfin accordé. Et dire que certains fonctionnaires de l'OPC avaient prédit la disparition de La Forfalterie! Mais cette contrainte légale est devenue par la suite une opportunité, puisqu'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 Forfaiteurie repose sur cinq facteurs. Premièrement, plutôt que de lancer sur le marché à grands frais, les fondateurs ont misé sur l'expérimentation à petite échelle, en fonction de leur perte acceptable, afin de bien valider 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 à combler.

Troisièmement, ils ont mis beaucoup d'énergie à développer leur réseau de contacts tant dans l'industrie du tourisme. 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 d'ailleurs 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 Forfaiteurie lui offre le plaisir de choisir un forfait à son goût.

2.6. Comment toutes les pièces s'assemblent

Le cycle effectuel est un processus expérientiel et itératif. Il est composé d'un ensemble d'heuristiques⁵³ comprenant cinq grands principes que les entrepreneurs peuvent utiliser lorsqu'ils sont confrontés à des environnements d'extrême incertitude.

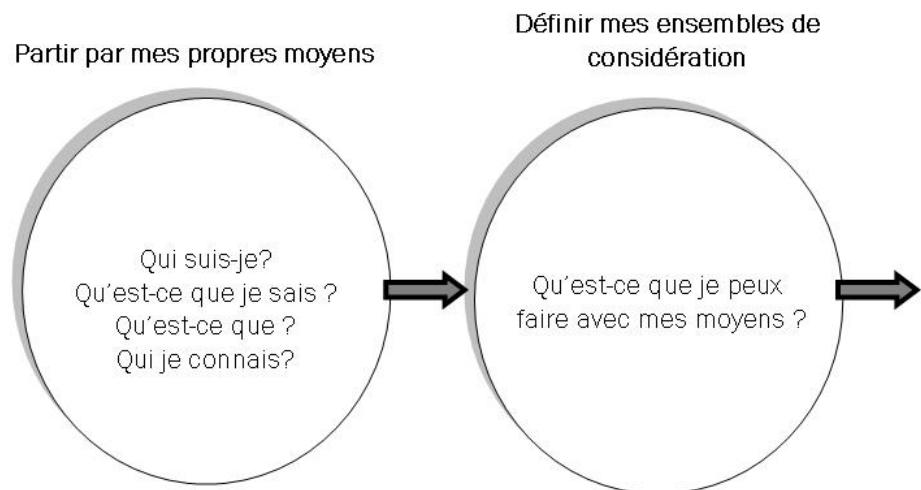
Le cycle effectuel est itératif

Chaque boucle d'itération crée une relation de cause à effet qui procure des moyens croissants. Chaque fois qu'un cycle est complété, de nouvelles idées apparaissent, et de nouveaux apprentissages sont utilisés pour construire le projet. Après, le cycle effectuel recommence en créant un effet boule de neige. Après avoir déployé beaucoup d'effort pour se sortir de l'inertie (les peurs, l'inconnu, les contraintes), 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. 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, souvent plus audacieuses, qui feront croître leur entreprise.

⁵³ 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 leur 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 ces options, ils choisiront celle qui leur paraîtra la plus prometteuse, donc celle qu'ils désirent réellement faire. Ils n'ont pas besoin de beaucoup de passion au début, mais ils doivent avoir un désir suffisamment ardent pour débuter quelque chose. Ils développeront l'option dans les limites de leur perte acceptable. Ils franchissent une étape, aussi rapidement que possible, en travaillant seulement avec les moyens dont ils disposent. Une fois cette étape franchie, ils construisent sur leur action précédente et se lancent dans une prochaine action.

Le conseiller en développement économique peut aider l'entrepreneur à réfléchir et à déterminer les options qui ont le potentiel de générer de la valeur et 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 cashflow)⁵⁴.

⁵⁴ Jim Collins, Good to Great

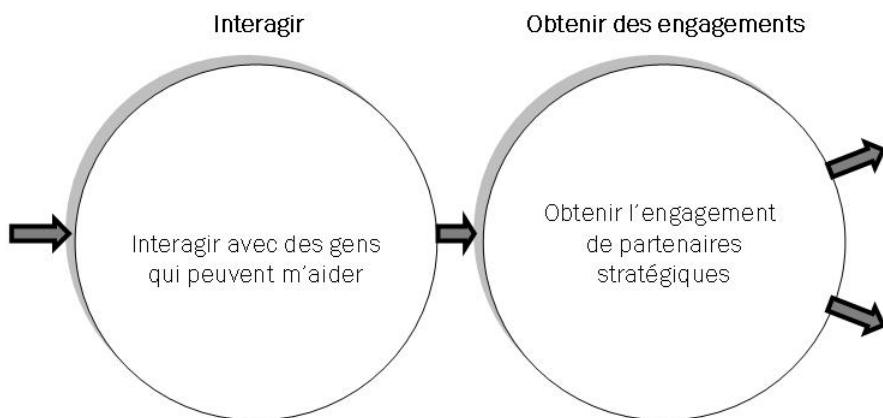
Questions de coaching

Ses expertises : dans 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 solides 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 chez les entrepreneurs les plus novices, que dès qu'ils avaient une idée précise en tête, qu'il était presque impossible de leur faire changer d'idée. Ils étaient littéralement tombés en amour avec leur idée. Même en les incitant à ouvrir leurs perspectives, ils revenaient constamment à leur idée de base. Ils ne voyaient que les aspects positifs.

De la fabrication de Cupcakes comme dans l'émission de télévision « Cupcake wars », au restaurant pour fanatiques de circuits de voitures miniatures, à la pizza dont le fromage se retrouve sous la sauce tomate, tous étaient 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'entrepreneur compte davantage sur son réseau pour développer son opportunité d'affaires. La qualité des

interactions précède le processus d'engagement. L'interaction ajoute deux autres aspects au cycle effectuel; 1-des situations imprévues, et 2 — la possibilité d'apprendre de ses actions. L'entrepreneur 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 conseiller 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? »

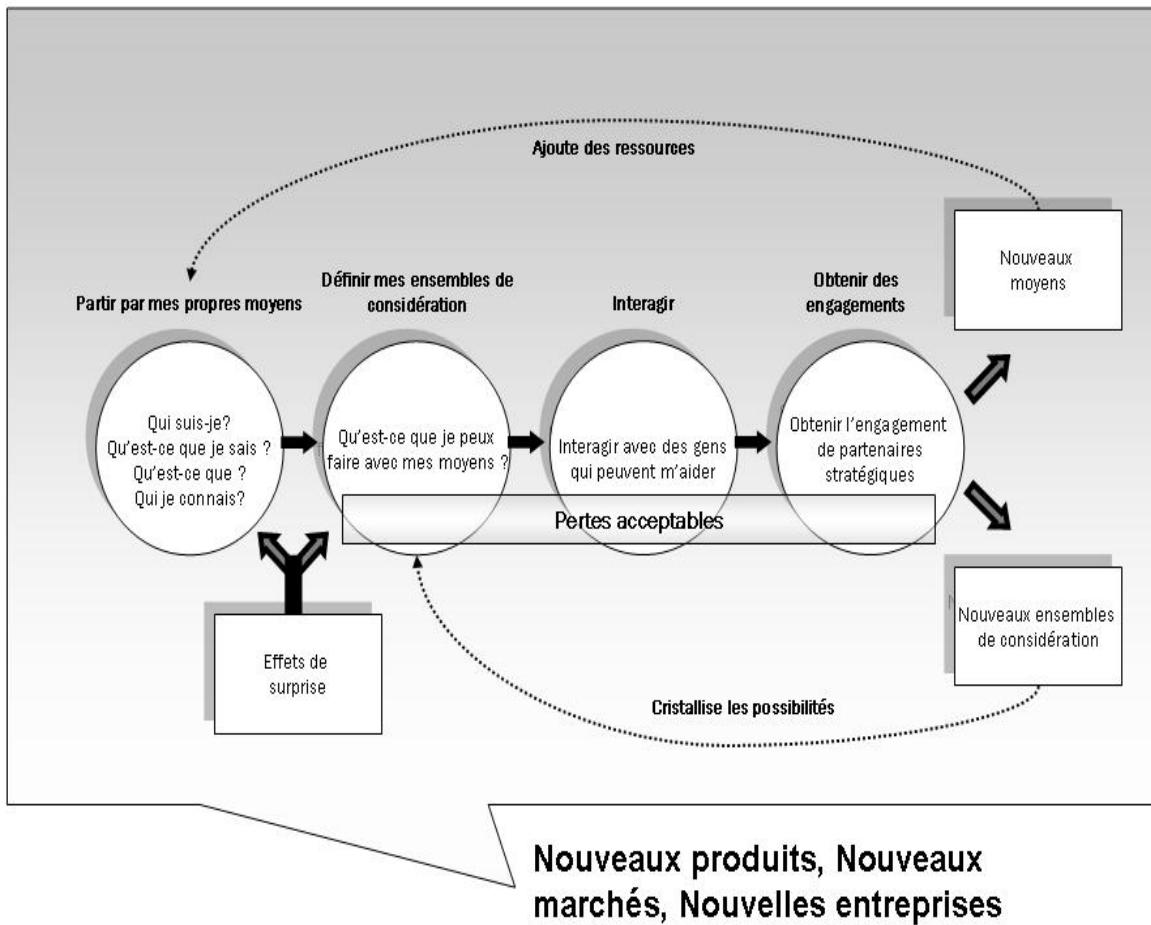
L'implication des parties prenantes ajoute des moyens qui permettent de transformer et améliorer l'idée initiale. La décision de s'engager ou pas dans un projet se prendra à l'intérieur des limites de la perte acceptable de l'entrepreneur, mais aussi celles de chaque partie prenante. Tout partenaire exigera une contrepartie en échange de son aide (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 co-construction qui découle des engagements est un processus créatif beaucoup plus puissant que les méthodes traditionnelles comme les remue-ménages, parce qu'elle ancre davantage le projet dans la réalité. 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 claire, et plus viable. L'opportunité ainsi co-construite peut être fidèle à la vision initiale, ou encore complètement autre chose. Si l'entrepreneur n'obtient pas d'engagement, il se retrouve dans un cul-de-sac.

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...



L'effectuation se traduit par la capacité à itérer rapidement (et sans fin) le cycle agir-apprendre-construire jusqu'à ce que l'incertitude soit sous contrôle. Il recommence 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. Il peut alors passer à autre chose, structurer l'entreprise pour accroître sa rentabilité et la faire croître.

L'expertise entrepreneuriale se développe délibérément, c'est-à-dire d'apprendre en faisant, en faisant et en faisant encore. Juste apprendre de ses erreurs ne mène pas forcément l'entrepreneur à développer des niveaux élevés d'expertise. Il doit exécuter des actions qui représentent pour lui des défis, et recevoir constamment des rétroactions utiles pour construire sur ses apprentissages.

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 processus entrepreneurial, il devient nécessairement un entrepreneur chevronné. 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 doués pour faillir intelligemment, en apprenant à faire de petits échecs, sans trop d'incidences financières. Bien sûr, l'entrepreneur doit tout faire pour éviter un échec. Il doit demeurer créatif et ne pas abandonner facilement en choisissant l'échec comme porte de sortie.

L'effectuation a cependant ses limites. La recherche scientifique est encore jeune. Cela soulève 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?

J'utilise 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. Le plan d'affaires est élaboré lorsqu'il y a moins d'incertitude et pour gérer une entreprise.

L'accompagnement est efficient lorsqu'il permet, grâce à des rôles d'expert, de mentor, de conseil ou de coach, de travailler sur les compétences de l'entrepreneur à travers son projet.

Les principes de l'effectuation sont utilisés davantage pour transformer les entrepreneurs novices en créateurs de terrain. L'effectuation accroît la désirabilité et la faisabilité perçue. Le degré d'incertitude ressentit, les résultats des actions et les contraintes perçues détermineront lesquels des cinq principes il faudra mettre plus 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 à 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 plan d'affaires, qui n'ont pas les connaissances de base requises pour se lancer en affaires, qui ont peur de se faire *challenger* (manque d'ouverture), ou qui désirent prendre leur temps.

De même, les conseillers qui manquent d'expérience auront peut-être plus de difficulté à adopter l'effectuation dans un contexte d'accompagnement. Afin de la maîtriser, il faut être un bon communicateur et ouvert au changement. L'effectuation est préférée des intervenants qui ont une expérience concrète des affaires ou qui ont des aptitudes de coaching. Ils se voient dans ces principes parce qu'ils les ont eux-mêmes utilisés sans le savoir ou qu'ils ont été en contact direct avec d'autres entrepreneurs qui les ont utilisés. Les études de cas de démarrage d'entreprises constituent une approche pédagogique intéressante pour apprendre 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 vise à transformer le projet en une entreprise viable. Le succès dépend de trop de facteurs afin 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* :

- en diminuant le coût d'acquisition d'un premier client et le risque de miser sur le mauvais projet;
- en raccourcissant le cycle de développement du projet;

- en diminuant la dépendance aux bailleurs de fonds, notamment des institutions financières;
- en facilitant la prise de décision quant à la prochaine 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?**

C'est l'environnement et l'incertitude ressentie qui déterminent la meilleure approche à adopter. Pour un marché existant, ou un produit disponible sur le marché, les outils de prévision traditionnels 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, 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 en effectuation.

3. Conclusion (première partie)

Le développement des compétences entrepreneuriales et managériales est crucial pour être en mesure de transformer efficacement les idées en véritables opportunités d'affaires. La majorité des ressources d'accompagnement sont orientées vers le développement des compétences managériales. On peut enseigner comment faire un plan d'affaires ou planifier soigneusement le lancement d'une entreprise. Mais le développement des compétences entrepreneuriales, c'est-à-dire le capital humain de l'entrepreneur, est un aspect souvent oublié. L'entrepreneuriat est avant tout une construction collaborative et sociale. L'adhésion sociale que suscite un projet est le signe de son utilité. Sa réussite dépend de la capacité de susciter des engagements. Ce livre amène une nouvelle vision du processus entrepreneurial à adopter afin de maximiser l'acquisition de compétences.

Afin de supporter les entrepreneurs dans la création de valeur, il existe désormais une panoplie de nouvelles pratiques exemplaires. Grâce au *lean startup*, à l'effectuation et à la facilitation d'entreprises, le conseiller peut aider ses clients à affronter les environnements incertains typiques aux *startups*.

En matière d'accompagnement des *startups*, cinq grands principes devraient guider les interventions des conseillers. Ils s'assureront que leurs clients comprennent bien le contexte et les limites de leurs interventions, de même à quoi ils devront s'attendre d'eux. Ces principes sont : 1- les résultats découlant des actions sont de nature imprévisible, 2- il faut se concentrer sur les coûts plutôt que les revenus, 3- l'échec n'est pas le risque le plus important, 4- l'équilibre entre le bonheur et la souffrance est mince, et enfin, 5- ils doivent s'assurer que le projet se déroule dans les meilleures conditions possibles.

1- Les résultats découlant des actions sont de nature imprévisible

Un véritable entrepreneur passe à l'action afin de constamment propulser ses idées vers l'avant. Même si son modèle d'affaires présente des failles ou encore que le marché semble incertain, les résultats obtenus à la suite de ses actions sont souvent surprenants. Les actions entrepreneuriales choisies visent à faire des contacts et développer son réseau, convaincre, demander des ressources, négocier, et établir des partenariats. Vaut mieux miser sur le bon capitaine, que tenter de créer de découvrir le bon océan ou le bon projet. Il est impossible de prévoir les effets de ses actions, ni qui il rencontrera en cours de démarche et son impact sur le déroulement de son projet.

2- Il faut se concentrer sur les coûts

Tant que l'incertitude n'est pas contrôlée, l'entrepreneur ne devrait pas perdre trop de temps à tenter de prévoir ses revenus. Il doit plutôt se concentrer sur les frais d'exploitation parce qu'il qui sont beaucoup plus faciles à estimer et à contrôler. Il existe de nombreuses façons créatives de réduire les frais d'exploitation à leur strict minimum. 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 énormément les contraintes de l'entrepreneur.

3- L'échec n'est pas le risque le plus important

Dans un contexte d'incertitude, la ligne entre l'échec et le succès est souvent très mince. À ses débuts, la *startup* qui réussira ressemble sur plusieurs points à celle qui s'avèrera un échec. Il est très difficile de prédire à l'avance laquelle survivra. On doit tout faire pour éviter l'échec. Mais il survient, il doit être vu comme une source stratégique d'information et même un tremplin vers le succès. Il y a des façons de faillir rapidement, de façon intelligente. Le plus important c'est de se doter d'une marge suffisante afin de continuer à essayer. Au-delà du risque d'échec, il y a aussi le risque de ne pas avoir tenté de saisir une opportunité. Ne pas tenter sa chance est pire que de ne pas avoir essayé.

4- L'équilibre entre le bonheur et la souffrance est mince

Les entrepreneurs prennent constamment des décisions qu'ils perçoivent comme étant les meilleures du moment. Si le résultat des actions qu'ils prennent contribue à leur bonheur, ils répèteront l'expérience. Lorsqu'ils ont le sentiment que les choses progressent, ils gardent leur motivation intacte. Mais, en même temps qu'ils travaillent d'arrache-pied sur leur projet, ils épuisent peu à peu leurs précieuses ressources. L'angoisse, l'usure, la fatigue, les conflits interpersonnels, la perte de crédibilité ont des effets négatifs sur leur comportement et leurs décisions futures. 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*. Lorsque le conseiller l'aide à réduire ses contraintes, il augmente son contrôle sur son projet, accroît sa marge de manœuvre et accélère ses démarches. Tout accompagnement presuppose qu'il y a un besoin d'aide à saisir et que ce dernier est rarement financier. Afin de mieux saisir ses contraintes, je reviens souvent avec cette simple question : « Quelles questions te poses-tu dont tu n'as pas encore la réponse ? ». De manière à réduire son anxiété, je travaille aussi souvent avec une perspective de plan B et de la stratégie de sortie avec le client.

5- Ils doivent s'assurer que le projet se déroule dans les meilleures conditions possibles

L'accompagnement crée les conditions de pris en charge de l'entrepreneur par le conseiller à travers un instrument, son projet d'affaires. Les conseils ne sont qu'un des

aspects de l'accompagnement, il y a le mentorat, le coaching, les réseaux express, le co-développement, la formation, la mise en relation, etc. Il faut donc une panoplie de ressources pour pouvoir faire un accompagnement vraiment efficace.

Une partie importante du travail consiste à mettre au défi l'entrepreneur et ses hypothèses fondamentales de création de valeur et de croissance. Le conseiller l'aide à approfondir son projet afin de trouver le bon modèle d'affaires. On ne l'aide pas à réussir en le forçant à faire un plan d'affaires. On l'aide en le mettant dans l'action. Les actions demandées doivent être graduelles selon le plan de match convenu. Ce plan doit contenir des dates, des actions et une fin. Chaque partie sait comment l'autre partie peut contribuer au projet. Il faut aussi se rappeler que c'est le projet des entrepreneurs et non celui des conseillers. Les entrepreneurs sont imputables de leurs décisions. Ils doivent vivre avec les conséquences. C'est pourquoi ils ne doivent pas devenir de simples spectateurs de leur propre projet.

La deuxième partie de ce guide (à écrire), présentera des outils afin d'aider l'entrepreneur à créer de la valeur, de la gérer et la mettre en marché.

ⁱ Le travail de la Fondation de l'entrepreneuriat du Québec a permis d'élever la conscience de la société face à l'entrepreneuriat. L'indice entrepreneurial est un outil de mesure fort pertinent. Le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) est un outil de mesure qui utilise une méthodologie semblable à celle de l'IEQ et qui permet de se comparer à plusieurs pays.

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.